

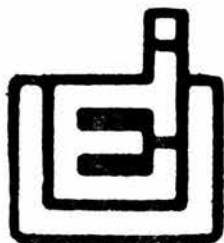


UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
" I Z T A C A L A "

EL ANALISIS TRANSACCIONAL EN LA
EVALUACION DE LA COMUNICACION EN
UNA ORGANIZACION.

TESIS PROFESIONAL EMPIRICA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
MA. DE LOURDES MENDEZ JIMENEZ



LOS REYES IZTACALA,

1995



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**El Análisis Transaccional en la
evaluación de la comunicación
en un organización**

TITULO:

El Análisis Transaccional en la evaluación de la comunicación en una organización.

TESISTA : Ma. de Lourdes Méndez Jiménez

Asesor I : Lic. Fernando Quintanar
Asesor II : Lic. Teresa García Gómez
Asesor III : Lic. Alfonso Olvera

A mis padres

Barbarita y Antonino

Por el gran cariño que siempre me han dado, su comprensión, esfuerzo y compañía que me han impulsado a llegar hasta aquí y poderles devolver un poco de todo lo que ustedes se merecen.

A tí Alfonso

Por tus palabras de aliento, por tu compañía en los momentos buenos y difíciles que hemos vivido juntos, en los cuales siempre he sentido tu cariño y he recibido tu apoyo y porque quiero que sepas que parte de esta satisfacción es tuya.

A mis adorables hermanos; de quien me siento muy orgullosa porque siempre he recibido su amor, seguridad y confianza. **Cony, Beto, Meyo, Pepe, Miguel, Gloria, Baby y tu Margarita,** que nunca dejaste que me rindiera en este camino y con tus palabras de aliento hiciste realidad mis deseos.

A mis queridos sobrinos; a quienes les deseo el mejor de los futuros, y en general **a toda mi familia** por su alegría de vivir, por su apoyo incondicional en todo momento y por sus palabras de lucha constante y superación para ser alguien en esta vida.

Al Lic. Fernando Quintanar; porque más que un guía, ha sido un gran amigo.

A mis maestros; porque desinteresadamente han compartido conmigo sus conocimientos y experiencia.

A mis amigos; porque siempre me entregaron su amistad y confianza sin esperar nada a cambio, especialmente a tí **Abraham**, que gracias a tu empeño, compañerismo y dedicación me facilitaste el camino para lograr la realización de este trabajo.

A la **Universidad Nacional Autónoma de México**; porque me brindó el apoyo y los medios necesarios para la realización de mi carrera.

A **todas las personas** que me apoyaron, me asesoraron y se interesaron en este trabajo y en especial a **Mancera, S.C.** quien me ha dado la oportunidad de desarrollarme profesionalmente.

Gracias.

Lourdes Méndez Jiménez

I N D I C E

INTRODUCCION	3
CAPITULO I. Comunicación	
A. Generalidades	8
B. Definiciones	10
CAPITULO II. Aspectos importantes de la comunicación en una organización	
A. Comunicación, influencia e interrelaciones Psicológicas	14
B. Organización e integración de sus partes	17
C. Comunicación Organizacional	26
D. Motivación básica y Clima Organizacional.	33
E. Cuestionario de Clima Organizacional	38
CAPITULO III. Análisis Transaccional	
A. Reseña Histórica	41
B. Herramientas del Análisis Transaccional	44
- Componentes de la personalidad	44
- Transacciones	59
- Juegos	68
- Caricias	73
- Posiciones de vida	75
- Argumentos y Guiones	77
C. Los juegos en las organizaciones	78
CAPITULO IV. Aplicación del cuestionario de clima de la organización y egograma	
A. Método	88
B. Observación participante	94
C. Resultados, descripción y análisis.	95
D. Gráficas y tablas	108
CONCLUSIONES	124
ANEXOS	130
BIBLIOGRAFIA	137

INTRODUCCION

El desarrollo de una sociedad, o muy particularmente de una empresa, está en función de la Comunicación. Entendiéndola ésta como uno de los elementos primarios y por ende fundamentales en la formación y desarrollo de las capacidades del individuo, determinando así en gran medida, el nivel de aptitud y adaptación del hombre en la sociedad.

La Psicología de la Organización, ha pasado por una serie de etapas que, en último término, pueden resumirse en un cambio del énfasis puesto en el individuo ya que una industria o empresa no es solo un conjunto de máquinas y un edificio; es sobre todo un conjunto de personas de diversos sexos, edades, religiones e ideologías que trabajan juntos.

La cercanía del personal en el trabajo, la coexistencia de los individuos por mínima que sea, genera un movimiento humano a veces positivo, a veces negativo, según las pautas de comunicación y contacto que se establezcan. En conclusión, la industria no es solo un engranaje de máquinas, el puro substrato material de la producción, es también un conjunto de seres humanos que viven y piensan en sociedad.

Desafortunadamente en nuestra estructura interna de las empresas no existe la suficiente flexibilidad o capacidad para responder oportuna y adecuadamente a las cambiantes necesidades del elemento humano, para dirigir u orientar su productividad de una manera efectiva, generalmente se carecen de habilidades y pautas estructuradas en el manejo de una comunicación efectiva hacia el personal.

A partir de esta problemática surge la necesidad de analizar particularmente el concepto de comunicación y lo que actualmente se hace en una empresa, para que a

raíz del manejo de ésta se genere un ambiente de trabajo agradable, motivante y productivo.

Si partimos de la premisa de que una adecuada comunicación en el trabajo, es el medio para alcanzar un clima adecuado, una producción óptima, y de que es el Psicólogo Industrial el profesional idóneo encargado de llevar a cabo la tarea de fortalecer estos canales, encontramos una posibilidad más de desempeñar nuestras funciones en la sociedad.

Si bien es cierto, que el tema comunicación es material de estudio de los Comunicólogos, Licenciados en Comunicación, Sociólogos, etc., la existencia del elemento humano estudiado como un todo, complejo, cambiante y emotivo, inclina la balanza sobre el quehacer del Psicólogo. Es él, el profesional responsable de analizar los elementos que componen el proceso de la comunicación en estos niveles y de proporcionar los medios para que ésta sea efectiva, entendiéndose esto como una transmisión o recepción correcta del mensaje y a su vez motivante.

No obstante que las habilidades requeridas para efectuar las tareas referidas, están dentro de la Psicología Aplicada y son manejadas por el psicólogo a lo largo de su formación académica, éste dentro de la empresa, por las necesidades administrativas de la misma olvida o no da la importancia debida al manejo y desarrollo de dichas habilidades, realizando actividades diferentes o alejadas del fortalecimiento de las actitudes, aptitudes, cualidades y sentimientos de los que en ella laboran.

Al considerar lo anterior es que surge el interés por la realización del presente trabajo, el cual se enfoca en analizar dentro de una empresa de servicios como es un despacho de Contadores Públicos, el ambiente que existe en una muestra poblacional del personal

secretarial, la eficiencia en el desarrollo de su trabajo, la disciplina existente, la comunicación entre secretarías y sus jefes y la aceptación de las políticas internas, todo bajo la línea del Análisis Transaccional.

Al cabo de esto, podemos determinar que el objetivo principal del presente trabajo es el evaluar la comunicación, el clima organizacional y los estados yoicos según el Análisis Transaccional en un grupo de secretarías, suponiendo que puede existir una relación entre los estados yoicos y los factores del clima de la organización.

El desarrollo del trabajo contempla lo siguiente: iniciamos con la revisión de las definiciones de comunicación de acuerdo a diferentes autores, enunciando los elementos o factores que la componen y su funcionamiento al llevarse a cabo.

Posteriormente haremos referencia a la problemática que se vive dentro de una organización, detectando y enumerando los problemas que en ella existen por una comunicación inapropiada entre sus elementos. En esta sección se describirá la escala del clima organizacional que más adelante será utilizada.

Continuamos con una breve introducción sobre el Análisis Transaccional, ya que es la aproximación teórica a la que haremos referencia; enunciando sus antecedentes, componentes, herramientas y su ubicación dentro de una organización como alternativa para describir el clima organizacional que en ella opera, haciendo uso de la escala presentada en el egograma.

Se llevará a cabo la aplicación del cuestionario del clima organizacional, con el objeto de poder evaluar la percepción del personal en cuanto a las políticas y normas que

operan en esa empresa, vinculándolo a la vez con el egograma, tratando de encontrar relación entre uno y otro.

Finalmente a raíz de esto se pretende plantear una serie de consideraciones que permitan en lo futuro continuar con estudios sobre este tema en empresas y bajo este marco, concluyendo que es una alternativa viable para solucionar los problemas de comunicación en ellas.

CAPITULO I

' Comunicación según Williams, R. (1971) "puede resumirse como la transmisión de ideas, informaciones y actitudes de una persona hacia otra". Los medios de comunicación son las formas en que se transmiten y reciben las ideas, las informaciones y las actitudes. En conclusión comunicación es el proceso de transmisión y recepción de información.

La comunicación, no debe ser considerada como algo secundario, ya que es una actividad que determina el proceder de nuestra vida diaria. Muchas personas erróneamente dan por entendido que primero se encuentra la realidad y luego en segundo término, la comunicación de la misma. Degradando el arte y el saber creyendo que no se trata más que de actividades secundarias; creemos que primero existe la vida y luego estas reflexiones acerca de la misma. Lo que llamamos la sociedad en una empresa no es solamente una estructura de elementos políticos y económicos, sino también es un proceso por medio del cual se aprenden y comunican cosas.

La comunicación nace en la lucha por aprender y describir. El hecho de que éste proceso se origine en nuestras mentes y podamos transmitir sus resultados a los demás, depende de ciertos modelos de comunicación, ciertas reglas o convenciones a través de las cuales podemos comunicarnos. El éxito de una comunicación en grupo depende de ello. Podemos cambiar estos modelos cuando ya no sirven, o modificarlos y desarrollarlos. Los esfuerzos que hacemos para lograr esto y para utilizar con éxito los modelos existentes acaparan una gran parte de nuestra actividad vital.

A. GENERALIDADES

COMUNICACION

- ¶ Los elementos que conforman la comunicación humana son determinantes al funcionar unos sobre otros en el desarrollo de cualquier actividad.

Es de suma importancia el percatarnos en un proceso como tal ¿de qué se está hablando en el grupo?, concentrándonos en el contenido de la comunicación.

Cuando procuramos observar como maneja su comunicación un grupo, es decir, ¿quién habla, cuánto habla o quién habla con quién? nos concentramos en un proceso de grupo.

El contenido de la conversación suele ser la mejor clave acerca de que cuestión de proceso esta en la mente de las personas cuando encuentran difícil enfrentar directamente la cuestión, pues suele parecer que los grupos pasan un tiempo considerable en cosas que en la superficie no tienen nada que ver con lo que hay que hacer.

Uno de los aspectos más fáciles del proceso de grupo para observar y trabajar en la comunicación, es la conversación grupal, proceso en el cual debe analizarse lo siguiente:

1. ¿Quién habla? ¿Durante cuánto tiempo? ¿Con qué frecuencia?
2. ¿A quiénes miran las personas cuando hablan?

3. ¿Quién habla después de quién o quién interrumpe a quién?

4. Qué estilo de comunicación se usa (afirmaciones, preguntas, tonos de voz, gestos, etc.)

La clase de observaciones que hagamos sobre esto nos brindará claves para otras cosas importantes.

Los jefes idóneos parecen tener una gran cantidad de conceptos en sus esquemas conceptuales y tienden a percibir diferencias entre sus subordinados a lo largo de estas dimensiones.

Los conceptos no existen aisladamente; están conectados entre sí por una red de relaciones. Tomados en conjunto, los conceptos que usamos para comprender una situación, más las relaciones entre los conceptos se llaman sistema conceptual, y este solo puede hacerse presente en los otros individuos si su transmisión es correcta, o sea, si la comunicación al llevarla a terceros cubre los requisitos de claridad y precisión requeridos así como que se presente en un contexto de afiliación que el mismo dirigente crea en su grupo de trabajo. A partir de este momento definiremos este proceso como Comunicación Efectiva.

B. DEFINICIONES

COMUNICACION INTERPERSONAL

Una forma sencilla y mecánica de expresar gráficamente un proceso de comunicación es el siguiente:



Donde A dice algo a B y B escucha lo que A dice.

Sin embargo esta concepción del proceso de la comunicación es tan limitado, pues rara vez suele ser así de sencillo.

La comunicación esta compuesta de mucho más que simples palabras que fluyen entre las personas.

* Según Warren en Kolb y Colbs (1987) "Toda conducta transmite algún mensaje y ésta es una forma de comunicación."

En el proceso mecánico que se mostró, la persona A lleva a la interacción con la persona B mucho más que el solo contenido del mensaje que quiere transmitir.

La persona A tiene una imagen de sí misma como persona y en grados diversos de especificidad e intensidad, tiene también un conjunto de actitudes y sentimientos respecto de la persona B. De manera que el mensaje para la persona B puede muy bien tener, además de cierto contenido, algunas sugerencias acerca de quién se siente A

como persona, de que se siente A acerca de B como persona y de como espera A que reaccione B a su comunicación.

Esta descripción se complica aún más cuando nos percatamos que A puede tener solo conciencia parcial de todo lo que puede estar comunicando a B. A lo que Warren Bennis citado en Huse, E. y Bowditch, J. (1980) llamó "Arco de Distorsión" y consiste básicamente en que A al transmitir el mensaje comunica a B algo que no se proponía comunicar, B reacciona a esa comunicación involuntariamente y confunde a A que puede no comprender porque se respondió de manera tan extraña la comunicación que se había propuesto.

A es el que envía la comunicación. Esta funcionando una imagen de espejo respecto de la persona de B en términos de su autoimagen y sus actitudes hacia la persona A. Todo lo comunicado por A será recibido por B a través de su conjunto de filtros perceptuales. La respuesta de B a A será en parte función de lo que oyó B. El escuchar es un proceso selectivo: oímos lo que queremos oír y lo que esperamos oír.

Por lo anterior podemos afirmar que en toda comunicación interpersonal, la presencia misma de uno en la situación puede tener impacto sobre la naturaleza de la interacción. Hablar a una persona es un proceso dinámico y no estático porque la persona reacciona, y su reacción influye sobre nuestras futuras reacciones.

Para mejorar con éxito la capacidad de comunicarse con los demás es esencial comprender los vacíos de nuestra comunicación con los demás. La manera más eficaz para lograrlo es que los demás nos brinden retroacción acerca de lo que nos oyeron decir y de como los afecto ya que sólo así estamos en posibilidad de comparar las consecuencias y estar en mejor posición para cambiar nuestra conducta de

comunicación. La cuestión crítica es la congruencia que debe darse en el proceso comunicativo.

La retroacción es una manera de ayudar a otra persona a que piense en cambiar de conducta. La retroacción tiene las siguientes características:

1. Es descriptiva antes que evaluativa.
2. Es específica antes que general.
3. Toma en cuenta las necesidades tanto de quien recibe la retroacción como de quien la brinda.
4. Esta dirigida hacia la conducta controlable por parte de quien la recibe.
5. Es solicitada antes que impuesta.
6. Es oportuna.
7. Se verifica para asegurar una comunicación clara.
8. Cuando la retroacción se brinda en un grupo, tanto el que la da como el que la recibe tienen oportunidad de verificar con los demás del grupo el acierto de esa retroacción.

La retroacción en conclusión es una manera de brindar ayuda: es un mecanismo de corrección para el individuo que quiere aprender si su conducta es congruente con sus intenciones.

CAPITULO II

ASPECTOS IMPORTANTES DE LA COMUNICACION EN UNA ORGANIZACION

A. Comunicación, influencia e Interrelaciones psicológicas

La comunicación es el proceso mediante el cual se envían y reciben mensajes, y no hay comunicaciones exactas a menos que el emisor emita correctamente y el receptor reciba el mensaje de forma no distorsionada.

Sin embargo, existe un número de posibles interrupciones y filtros en el canal de las comunicaciones. La comunicación requiere una codificación y una decodificación. El emisor codifica un mensaje y el receptor lo decodifica. Sin embargo, existen unos conjuntos perceptivos <<ruido>> en la línea que reducen la claridad y la precisión de la información. Por ejemplo la variación perceptiva por parte tanto del emisor como del receptor es uno de los grandes obstáculos para las comunicaciones eficaces. El mensaje del emisor puede no estar claro, llegar por canales de transmisión erróneos o ser demasiado complicado. El receptor por su parte, puede estar preocupado por otras cosas, oír e ignorar la información contradictoria.

Huse y Bowditch establecen que hay tres factores personales que afectan las comunicaciones y son:

1. NATURALEZA DE LA INFORMACION

El proceso de comunicación además de ser afectado por factores tales como quienes somos nosotros, nuestras motivaciones, nuestra educación y nuestros prejuicios personales. A su vez, la naturaleza de la información que llega se ve afectada por la cantidad en que se recibe, la forma en que se presenta y percibe y el proceso de retroalimentación, a este respecto tenemos la siguiente explicación:

a. La sobrecarga de información es uno de los factores directamente relacionados con la naturaleza de la información que según Miller citado en Huse E. y Bowditch J. (1980) se refleja en siete tipos o variaciones, las cuales de acuerdo a nuestras necesidades solo se enumerarán:

1. Por una gran cantidad de actividades el individuo puede simplemente dejar de advertir información.

2. Incurrir en errores.

3. La demora.

4. Se identifica como un proceso filtrador por el que parte de la información se omite, se hace más intensa o se pasa por alto.

5. Generalizar las categorías de información.

6. Una sexta reacción consiste en designar a otra persona u organización para que se encargue de la sobrecarga.

7. La última es la evitación deliberada de la información.

b. Comprensión. La naturaleza de la información que llega, se ve también afectada por la comprensión del que recibe el mensaje. Los mensajes estrictamente verbales rara vez tienen significados múltiples. Con frecuencia lo que no se dice es tan importante como lo que se dice.

La interacción de la comunicación verbal y la no verbal puede dar lugar a un sinnúmero de significados múltiples. Con frecuencia, el estricto mensaje verbal se altera a causa del elemento no verbal.

Bennis citado en Huse E. y Bowditch J. (1980) indica la verdad incontestable de que "frecuentemente el receptor de la información puede no haber oído todo lo que se ha dicho, pero quizá no sea lo que el emisor quería que se oyera". Una forma corriente de esto es tomar una observación fuera de contexto. Los factores no verbales desempeñan evidentemente un papel importante en las comunicaciones.

c. Retroalimentación. Al considerar el significado de lo que se ha dicho, debemos examinar lo que se pretendía así como el modo en que se ha interpretado.

El concepto de retroalimentación es un modo de comprobar hasta que punto se ha comprendido la comunicación, ya que es el proceso por el que se informa al emisor de lo que se dijo o pretendía decir para comprobar su validez.

B. Organización e Integración de sus partes

En la actualidad, prácticamente todas las actividades que realiza el ser humano se enmarcan dentro de las organizaciones: este forma parte de una familia, estudio en una escuela, trabajo en una empresa, etc. La organización es el fenómeno social más representativo en la actualidad. La importancia de las organizaciones en el desarrollo de la actividad humana es motivo de la elaboración de teorías que se definen y clasifican con fines de estudio.

El término organización proviene del griego "organon", que significa instrumento; por lo tanto, etimológicamente podemos considerar a la organización como un medio para hacer algo. Si tenemos en cuenta su relación con el término organismo, identificaremos en él la existencia de partes y funciones diversas que se coordinan para desarrollar una tarea o un fin común. La teoría de sistemas considera a la organización como un conjunto de roles interrelacionados, en los cuales incide un mecanismo de control.

En el concepto organización se identifican los siguientes elementos: el ser humano, la realización de actividades, la división del trabajo o especialización, el intercambio de información, la jerarquización y los objetivos comunes.

Una de las principales características de las organizaciones formales es el planteamiento de objetivos concretos empresariales, los cuales únicamente llegan a satisfacerse si se consideran para su logro objetivos organizacionales intermedios como son:

Objetivos Económicos

Objetivos de Servicio

Objetivos Sociales

Objetivos Técnicos

Para cumplir con sus objetivos, que justifican su razón de ser y su creación, las organizaciones emplean una serie de elementos que, conjugados armónicamente, contribuyen para este fin. Estos elementos se conocen como Recursos y se clasifican en: materiales, técnicos, financieros y humanos.

LOS RECURSOS MATERIALES son los bienes tangibles e intangibles propiedad de la Organización, los cuales van desde edificios, instalaciones, maquinaria, mobiliario, equipo, etc.

LOS RECURSOS TECNICOS son los bienes tangibles e intangibles propiedad de la Organización, que sirven como herramienta o instrumentos auxiliares en la coordinación de recursos materiales y humanos. Tales recursos pueden ser sistemas de producción, de ventas, de finanzas, paqueterías, etc.

LOS RECURSOS FINANCIEROS son los elementos monetarios propios o ajenos con que cuenta la organización, y que resultan indispensables para la ejecución de las decisiones y finalmente

LOS RECURSOS HUMANOS los cuales constituyen un elemento trascendental para la existencia de la empresa, ya que de ellos depende el manejo y el funcionamiento de los demás recursos. Poseen características como posibilidad de desarrollo, ideas, creatividad, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, que los diferencian de los demás recursos.

Según la función que desempeñan y el nivel jerárquico que ocupen dentro de la organización, los recursos humanos se clasifican en: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos y directores.

Los recursos humanos serán a lo largo del trabajo el punto de partida para el desarrollo de nuestro tema "La comunicación" ya que la mayor parte de la actividad humana se desarrolla precisamente a través de la comunicación, en cualquiera de sus cuatro niveles "intrapersonal, interpersonal, grupal o colectiva." Bonilla (1988)

La mayoría de nuestros actos cotidianos son actos de comunicación; gracias a esta nos relacionamos con los individuos o grupos que integran nuestro entorno, para cumplir diferentes fines.

Podemos inferir que coordinar la acción conjunta, en todos los ámbitos, se debe a los procesos de comunicación que se producen entre los protagonistas de dicha acción, sin embargo, en la medida en que las relaciones se toman más complejas, surge la necesidad de contar con medios de comunicación adecuados para el nivel de desarrollo de esas relaciones.

No obstante ello, en el ámbito organizacional, el desarrollo de la comunicación no ha evolucionado propiamente ya que no ha sido simultáneo al avance y la complejidad de las organizaciones. Este elemento dificulta, dentro de las empresas los procesos de comunicación en ellas, aún cuando tales procesos resultan de vital importancia en la consecución de objetivos.

A pesar de la innegable importancia que reviste la existencia de un flujo eficaz de comunicación dentro de cualquier tipo de organización, el desarrollo de los sistemas comunicativos organizacionales no ha correspondido a la evolución de la organización misma. Se dice que el error de la organización moderna consiste en no haber valorado a tiempo la comunicación.

Incorporar el proceso comunicativo dentro de las organizaciones es un hecho reciente; inclusive, actualmente existen empresas e instituciones de importancia que aún no incluyen en su estructura orgánica un área o departamento dedicado a optimizar los flujos de comunicación tanto interna como externa entre la organización y las personas o grupos con los que esta vinculada, o bien aún cuando exista, no realice la tarea para la que fue creado.

Lo anterior ha ocasionado que se destinen recursos limitados para las actividades de comunicación; así, el desarrollo de los sistemas de comunicación organizacionales no ha avanzado a la par con el de los sistemas mercadológicos, administrativos, de ventas o de producción, etc.

No obstante, se empieza a crear conciencia en las organizaciones acerca de la importancia que reviste contar con una buena comunicación en todos los niveles y direcciones.

La organización funciona como un sistema armónico gracias a la acción de cada una de sus partes para conseguir un objetivo común. Cuando el funcionamiento de alguna de esas partes se ve alterado por cualquier circunstancia, el efecto recae en la totalidad de la organización.

Este concepto de interdependencia determina la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones. En la medida en que se optimicen la comunicación interna y la interrelación con el medio, el funcionamiento de cada una de las partes y la organización en general, también se optimizarán. La falta de información, de coordinación o de motivación incide en forma importante en el funcionamiento de las organizaciones y son aspectos que se pueden resolver por medio de la comunicación.

El éxito organizacional radica en la habilidad que la propia organización tenga para utilizar sus recursos.

La comunicación da vida al sistema organizacional puesto que constituye el medio para obtener la acción de todos sus integrantes. Una buena comunicación interna abarca aspectos como la obtención de información y la difusión de la misma, facilita el proceso de toma de decisiones, la asignación de tareas y la elaboración y difusión de planes, programas o informes.

La comunicación hace posible la búsqueda de soluciones para los problemas que aquejan a la organización, el establecimiento de relaciones funcionales y no funcionales entre los miembros de la misma, la exteriorización de inquietudes personales y la manifestación de conflictos e inconformidades, etc.

El desarrollo de la mayor parte de las actividades organizacionales involucra procesos de comunicación por medio de la emisión y la recepción de mensajes. Por ello se identifica a la organización como un sistema de proceso de mensajes.

Los mensajes se difunden dentro de una organización para conseguir sus objetivos de acuerdo con políticas establecidas. El flujo de mensajes internos, pueden agruparse según Reddin citado en Goldhaber G. (1989):

1. Tarea
2. Mantenimiento
3. Humanos

Los mensajes de tarea están relacionados estrechamente con actividades, productos o servicios que tienen especial interés para la organización. También son considerados en esta categoría los mensajes para instruir al personal acerca de la forma de realizar su trabajo.

Los mensajes de mantenimiento ayudan a la organización a seguir con vida. Aquí se incluyen las ordenes, dictados procedimientos y controles para facilitar el movimiento de la organización y con ello la consecución de sus objetivos.

- Y los mensajes humanos, los cuales consideran en esencia las actividades, satisfacción y realización de los individuos que integran la organización. Toman en cuenta sus sentimientos, relaciones interpersonales, moral y el concepto que estos tienen de sí mismos.

El discutir los problemas y alternativas y definir las políticas de la Empresa con el personal, responsabiliza tanto a unos como a otros sobre la implantación y ejecución de las mismas.

- En cuanto a las influencias de la estructura de grupo en las comunicaciones, podemos decir que, para mejorar las comunicaciones es necesario aumentar el número de personas de enlace entre los miembros fundamentales de la organización. Para la difusión de la información, una red de comunicación debe depender mucho más de los ejecutivos funcionales que de los ejecutivos jerárquicos. Además la organización debe desarrollar un tipo horizontal de red de comunicación que cruce los departamentos junto con el tipo vertical de «cadena de mando» de red de comunicación. Debe desarrollar métodos que introduzcan los grupos más aislados en dicha red. Esta, en efecto, puede

sacar provecho del grupo informal formalizando los eslabones de comunicación a través de los equivalentes niveles de la organización.

Además del grupo informal y de los eslabones de comunicación horizontal, tanto el clima organizacional como la receptividad personal influyen en la bondad de la audición o recepción de las comunicaciones. Si una organización insiste en usar la cadena de mando para todas las comunicaciones, y si el clima es represivo o coercitivo, quizás no se reciban ciertas comunicaciones importantes Gibb citado en Huse E. y Bowditch J. (1980) ha descrito dos tipos fundamentales de clima:

El que amenaza al receptor o lo pone a la defensiva y

El que es sustentador.

- Sin embargo, toda comunicación amenazadora se puede hacer sustentadora o por lo menos no juzgadora. Una pregunta de control puede hacerse menos amenazadora, desviando el énfasis hacia la orientación problemática. El receptor puede sentirse amenazado por su percepción de la estrategia o de la neutralidad artificial. Los equivalentes sustentadores de este tipo de comunicaciones percibidas son la espontaneidad y la empatía.

Un aire de superioridad es amenazador y la igualdad es sustentadora, el primero tiende a cerrar la comunicación o hacerla discutidora, con lo que se cierra la comunicación eficaz, la igualdad implica que no se juzga con sinceridad.

- Carl Rogers citado en Huse E. y Bowditch J. (1980) advierte que uno de los obstáculos importantes para la comunicación efectiva es la tendencia de las personas a valorar la comunicación de las otras. Así, por ejemplo las personas que discuten partiendo de

- ✓ conjuntos perceptivos diferentes tienden a hacer observaciones muy evaluadoras y juzgadoras, situación que Rogers considera como obstáculo principal para la comunicación eficaz entre personas.
- ✓ Otro impedimento para escuchar, según Rogers, son las emociones intensificadas. Un tercer obstáculo puede ser el tamaño del grupo, porque en las grandes reuniones la mayor parte de la gente se pone a la defensiva. Un grupo grande puede inhibir la comunicación al intimidar a la persona.
- ✓ La solución a estos problemas, dice Rogers, consiste en escuchar con interés ya que permite que tenga lugar la persuasión.

TECNICAS PARA MEJORAR LA COMUNICACION

Una técnica útil para las situaciones colectivas de resolución de problemas es la de las reuniones para sugerir ideas. El jefe del grupo empieza por definir el problema y luego anima a los miembros a que dejen volar su fantasía. Se espera que las personas aporten sus ideas y todas ellas aceptan; pero no se evalúan, lo cual constituye la característica singular de esta técnica.

Esta situación puede ser grabada y al concluir el trabajo, escuchar la cinta, desarrollando puntos que en ella se consideran importantes de tratar.

Como segunda técnica esta el Psicodrama; situación mediante la cual dos o más personas representan un evento conflictivo para una mejor comprensión de porque alguien opina de cierto modo.

Una tercera técnica es la retroalimentación a cargo de un observador.

Davis citado en Huse E. y Bowditch J. (1980) ha descrito varios procedimientos que pueden seguir los directores para mejorar la comunicación entre los trabajadores y la gerencia.

- En 1er lugar el Director puede adoptar una política de puerta abierta.
- En segundo punto, las reuniones sociales en las que están presentes las familias de los ejecutivos y de los trabajadores pueden facilitar las comunicaciones ya que presentan una atmósfera informal entre ambos sectores.
- En tercera instancia se propone, el uso de un Buzón de sugerencias. Esta técnica exige una extensa retroalimentación para tener éxito. A menos que se de buena publicidad a los cambios provocados por estas sugerencias, el buzón estará siempre vacío.

Foltz citado en Huse E. y Bowditch J. (1980) señala que "Las crecientes presiones sociales exteriores y presiones humanísticas interiores, están obligando a los directores a actuar mucho menos por el mandato y mucho más por la persuasión, por consiguiente han de mejorar sus conocimientos sobre comunicación y de esta forma trabajar mejor con sus iguales y sus subordinados.

C. COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Debido a que pasamos la mayor parte del tiempo que estamos despiertos en organizaciones, es evidente que los problemas que se generan entre nosotros mismos, son problemas de organizaciones.

En esta época, la mayoría de las organizaciones siguen apegadas al modelo militarista al estructurarse, y al control directo ejercido desde la cúspide de la pirámide jerárquica.

La crisis de las organizaciones continuará produciéndose mientras los gerentes, superiores y líderes mantengan esta estructura básica en su actitud, mientras "el poderoso trate a los impotentes como objetos al tiempo que mantienen las anacrónicas estructuras organizacionales que destruyen el sentido individual del valor propio y del trabajo realizado" Goldhaber (1989)

Comunicación Organizacional de acuerdo a los siguientes autores es:

REDDING Y SANBORN (1964) definen la Comunicación Organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción del campo incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerenciales, sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación como son hablar, escuchar, escribir y los programas de evaluación de las comunicaciones.

KATZ Y KAHN (1966) perciben a la comunicación organizacional como el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización.

ZELKO Y DANCE (1965) se interesan principalmente por las habilidades de comunicación que se dan en los negocios y en las profesiones. Perciben a la comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad).

LESIKAR (1972) comparte con Zelko y Dance la idea de las comunicaciones internas externas, pero en el marco de una tercera dimensión, las comunicaciones personales (el intercambio informal de datos y sentimientos entre los individuos que forman la organización).

THAYER (1968) define a la comunicación organizacional como "aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización". Dentro de la organización Thayer identifica tres sistemas de comunicación:

Operacionales. Datos relacionados con tareas u operaciones

Reglamentarios. Ordenes, reglas e instrucciones y de

Mantenimiento/Desarrollo. Relaciones públicas y con los empleados, publicidad y capacitación.

BORMANN Y OTROS (1969) limitan su estudio de la comunicación organizacional a la "Comunicación Oral" (como opuesta a la comunicación escrita) dentro del marco de un sistema de grupos interdependientes y superpuestos. Subrayan la importancia de las habilidades comunicativas de escuchar, reunirse en pequeños grupos y de hablar para persuadir.

Recientemente GREENBAUM (1971,1972) percibe el campo de la comunicación organizacional incluyendo el flujo de las comunicaciones formales e informales dentro de la organización. Prefiere separar las comunicaciones internas y las externas y considera el papel de la comunicación de coordinación.

WITKIN Y STEPHENS (1972) definen al sistema de comunicación organizacional como "aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación y que sirven a los propósitos de la organización."

Todas estas definiciones en resumen nos muestran la diversidad de opiniones y conceptos que sobre comunicación existen y que estos conceptos van ligados a la percepción directa del autor, sin embargo entre ellas podemos detectar algunos lazos comunes como son.

1. La Comunicación Organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que, es influenciado e influencia al medio ambiente.
2. La Comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. La Comunicación Organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

* Básicamente estos puntos se pueden concretar de la siguiente forma :

"La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes."

Esta definición de comunicación contempla los siguientes conceptos :

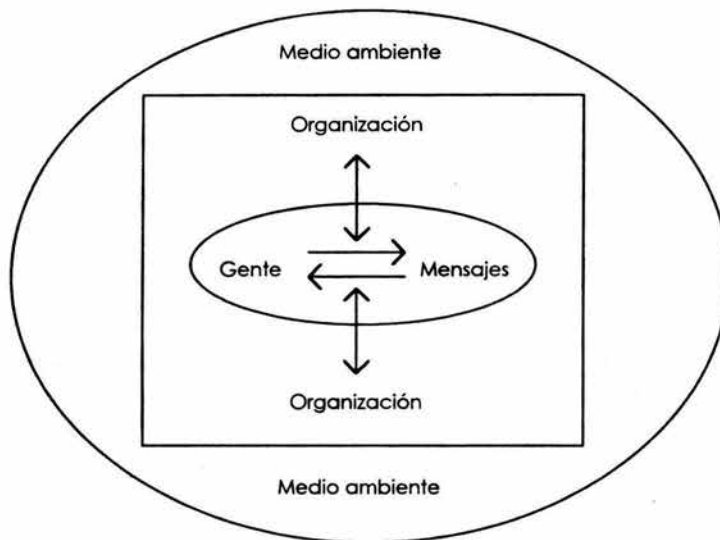
Mensajes

Red

Interdependencia

y Relaciones

los cuales gráficamente quedarían de la siguiente forma :



A continuación se proporciona una breve definición de éstos :

MENSAJES. Es la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado. Los mensajes transmiten información sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante interacciones humanas.

En la comunicación organizacional estudiamos el flujo de mensajes en las organizaciones, los cuales pueden ser analizados según varias taxonomías como son: la modalidad del lenguaje; supuestos receptores; método de difusión; propósito del flujo.

La modalidad del lenguaje diferencia los mensajes verbales y no verbales. Entre los mensajes verbales dentro de la organización están las comunicaciones orales y escritas como son: cartas, las conferencias, las conversaciones etc. Con relación a los mensajes nos interesaremos primeramente en el estudio de la importancia de la elección de la palabra exacta utilizada en la conferencia, la carta o la conversación. Los mensajes no verbales no son hablados ni escritos por ejemplo: el lenguaje corporal (movimientos de los ojos, gestos, etc.), características físicas (altura, peso, cabellos, etc.), conducta de contactos (apretón de manos, caricias, golpes, etc.), indicios vocales (tono, volumen, ritmo), espacio personal (arreglos espaciales, territorialidad, etc.), objetos (gafas, peluca, vestuario), medio ambiente (tamaño de la habitación, muebles, música).

En los supuestos receptores se incluyen a las personas que se encuentran tanto dentro como fuera de la organización. Con relación a los primeros, se examinan los mensajes para uso interno y con relación a los segundos los de uso externo. Entre los mensajes internos se tienen memorándums, boletines, reuniones. Entre los mensajes externos se encuentran campañas de publicidad, relaciones públicas, ventas, tareas cívicas, etc.

Los mensajes internos están destinados al consumo de los empleados de la organización.

El método de difusión identifica la actividad de comunicación empleada durante el envío de mensajes a otras personas. La difusión implica el ¿cómo? los mensajes son extendidos dentro de la organización.

El propósito del flujo hace referencia al motivo por el que se envía y se recibe un mensaje dentro de la organización así como a la específica función que cumple.

- ❖ REDES. El flujo de mensajes entre las personas sigue un camino denominado Red de Comunicaciones. Una Red de Comunicaciones puede existir tan solo con dos personas, unas pocas o toda una organización.

Son muchos los factores que influyen en la naturaleza y la extensión de la Red, como por ejemplo, el rol de las relaciones, la dirección del flujo de los mensajes, así como el contenido de los mensajes.

Las personas dentro de las organizaciones adoptan un rol formal e informal de comunicación, también adquieren distintas direcciones de red de comunicación. Estos pueden ser ascendentes, descendentes y horizontales, lo cual depende de quien inicia el mensaje y de quien lo recibe.

- ❖ Las comunicaciones descendentes son aquellos mensajes que fluyen desde los superiores hasta los subordinados.
- ❖ Las comunicaciones ascendentes son aquellos mensajes que fluyen desde los subordinados hasta los superiores y normalmente sirven para formular preguntas o hacer sugerencias.
- ❖ La comunicación horizontal es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Los mensajes comunicados horizontalmente están relacionados con la resolución de problemas, con la coordinación, resolución de conflictos y rumores.

INTERDEPENDENCIA. Partiendo de el hecho de que la organización es un sistema abierto, como lo hemos venido manejando, cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente, podemos afirmar que la naturaleza de éste es interdependiente, debido a que todas las partes del sistema denominadas subsistemas afectan y son afectadas mutuamente. Esto significa, que un cambio en una parte del sistema afectará a las otras partes del sistema.

RELACIONES. Finalmente y siguiendo al autor, se presenta el concepto de las "Relaciones."

Teniendo en cuenta que una organización es un sistema vivo y abierto, sus partes de enlace están en manos de la gente. Es decir, las redes por las que fluyen los mensajes de las organizaciones están conectadas por personas. Por lo tanto debemos estudiar las relaciones existentes entre las personas. Las relaciones dentro de la organización deben estudiarse centrando nuestra atención en las conductas de comunicación de las personas implicadas en la relación.

Las organizaciones que desean incrementar su productividad dependen de sus empleados para conseguirlo. Mientras los empleados se interrelacionan con sus iguales sus subordinados o sus superiores, amplían sus conocimientos de los antecedentes, experiencias, actitudes y conducta de las otras personas. Basándose en estas entradas se establecen las relaciones entre los empleados de la organización. Estas relaciones pueden ser amistosas y producir efectos positivos en el desarrollo de la organización y de los individuos o pueden ser hostiles y producir efectos negativos en los individuos y en la organización.

D. Motivación y clima de las organizaciones

Según Kolb y Colbs (1987) la búsqueda del motivo es la búsqueda de un proceso de pensamiento que hace que la persona actúe de maneras específicas.

David McClelland Psicólogo de la Universidad de Harvard después de haber realizado varios estudios sobre los elementos circundantes externos e internos en un proceso motivacional del individuo, determino que, analizando al ser humano más desde una perspectiva interna que externa desde su forma de pensamiento, en este se podían detectar tres componentes básicos motivacionales que determinan su conducta.

Utilizando la dinámica grupal de la percepción temática la cual consiste en presentar imágenes al sujeto durante 10 segundos como máximo, de manera inmediata se le requieren comentarios y que escriba una historia sobre la imagen de acuerdo a preguntas específicas con una extensión de 5 minutos, es posible registrar muestras de pensamiento que posteriormente pueden estudiarse y clasificarse de acuerdo con los intereses o temas dominantes expresados en los relatos.

McClelland y sus colaboradores pudieron agrupar las respuestas en tres categorías amplias cada una de las cuales representa un motivo humano identificable, estas son:

La necesidad de Afiliación	(n- Af)
La necesidad de Poder	(n- P)
La necesidad de Logro	(n- L)

Con el objeto de facilitar la identificación de estos tres tipos de motivos en el ser humano, Kolb y Colaboradores presentan una descripción de cada uno de ellos de acuerdo a lo siguiente:

La motivación del Logro esta presente en un relato cuando ocurre :

1. Alguien del relato se preocupa por una norma de excelencia, quiere ganar una competencia o clasificarse bien; tiene normas autoimpuestas para un buen desempeño; o está emocionalmente involucrado en alcanzar una meta de logro. Las normas de excelencia pueden inferirse por el empleo de palabras como bueno o mejor, u otras similares cuando se usan para evaluar el desempeño.

2. Alguien del relato esta involucrado en un logro único, como una invención o una creación artística. La norma de excelencia se puede inferir aquí, y no tiene porque plantearse específicamente.

3. Alguien en este relato se ve envuelto en una meta a largo plazo como coronar una carrera o tener éxito en la vida.

La motivación de poder se manifiesta en un relato en la que ocurre cualquiera de las tres cosas siguientes :

1. Alguien del relato se inclina o esta emocionalmente preocupado por alcanzar o mantener el control de los medios para influir sobre una persona. El querer ganar una discusión demostrar predominio, convencer a alguien o alcanzar una posición de control, así como querer evitar la debilidad o la humillación.

2. Alguien esta haciendo algo en realidad para alcanzar o mantener el control de los medios para influir, como discutir, exigir u obligar, dar una orden, procurar convencer o castigar.

3. Se trata de una relación interpersonal culturalmente definida como el caso en que un superior tiene el dominio de los medios para influir sobre un subordinado. La relación no solo debe mencionarse, sino llevarse a cabo en la actividad.

La motivación de afiliación esta presente en un relato cuando ocurre cualquiera de los tres casos siguientes:

1. Alguien mencionado en el relato se interesa por establecer, mantener o restablecer una relación emocional positiva con otra persona. La amistad es la clase más fundamental de relación emocional positiva. Y mencionar que dos de los personajes del relato son amigos sería una base mínima para marcar la imagen.

2. Las declaraciones de que una persona gusta o quiere gustar a alguien. Por otra parte si se ha interrumpido o roto una relación interpersonal estrecha, se puede marcar la imagen siempre que alguien sienta pena o haga algo para restablecer la amistad.

3. Se considera también si el relato menciona actividades de afiliación como fiestas, reuniones, visitas o una conversación reposada como la de un grupo informal, en la cual se explicitan los actos amistosos como el de consolar o preocuparse por el bienestar o la felicidad de otra persona. En otras palabras debe haber pruebas de que la actividad nutricia no esta motivada únicamente por un sentido de obligación.

Dentro de una empresa u organización laboral, generalmente el manejo de ésta queda a cargo del gerente de la misma, el cual si nos basamos en lo anterior podemos marcar algunas pautas de motivo de éstos.

En ciertas situaciones el gerente necesita una n-Poder razonablemente elevada para funcionar como líder.

Tener n-Poder elevado no hace a uno automáticamente autocrático o autoritario, el que la use bien depende en buena parte de los demás valores y motivos que haya en él.

En otras circunstancias de acuerdo a n-Afiliación quizás el mantener las relaciones es más importante que la toma de decisiones.

El comunicarse con los demás de una manera cálida y amistosa es de verdadera importancia para alcanzar las metas de la organización. Cuando las personas pueden colaborar y comunicarse en el desempeño de tareas mejora el clima de la organización.

Finalmente de acuerdo a n-Logro tenemos que una persona que mantiene un elevado n-Logro, será aquella que quiera asumir la responsabilidad personal de su éxito o de su fracaso, le gusta correr riesgos calculados, y le gustan las situaciones en las que obtiene una retroalimentación inmediata concreta acerca de como está haciendo las cosas.

Su sentido de responsabilidad personal impedirá que delegue autoridad, a menos que tenga valores que le permitan considerar el desarrollo de una organización viable como meta legítima.

Si aplicamos lo anteriormente expuesto dentro de una organización como tal podremos definir lo que sería motivación y el concepto de clima de las organizaciones que para nuestros fines resulta vital.

En estos términos tenemos que cualquier grupo u organización está compuesto por individuos cada uno de los cuales tiene su pauta propia única de motivo.

Las interacciones de las pautas de motivo de los miembros de una organización se combinan con el estilo de liderazgo de las personas claves de la organización, las normas y valores de la organización y la estructura de esta para crear el clima psicológico de ella.

Como lo menciona Kolb (1987), el clima de la organización es un concepto importante que el gerente o personal responsable de la empresa habrá de comprender, porque es mediante la creación de un clima eficaz de la organización como puede el dirigir la motivación de sus empleados.

La tarea de elaborar un clima equilibrado de logro, afiliación y poder en una empresa es muchas veces la de modificar los intereses de la administración y de la avenencia con el poder, ofreciendo cordialidad y apoyo a cada individuo y comunicando metas y normas de la organización, pero sin pretender controlar los medios de alcanzar esas metas.

A continuación se presenta el diseño de un cuestionario que aplicándolo a una pequeña muestra poblacional nos permite detectar el clima que prevalece en la organización de interés.

E. CUESTIONARIO DE CLIMA DE LA ORGANIZACION

El objetivo de este cuestionario es el determinar la clase de clima de organización existente y el que les gustaría tener idealmente a los miembros de este grupo.

Como segundo objetivo está el determinar diferencias entre el clima "ideal" y el clima "real" y tomar medidas para eliminar las discrepancias.

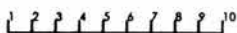
Apoyándonos en el modelo desarrollado por Litwin y Stringer citados en Kolb y Colbs (1987) sobre análisis de clima de organización, se presenta el siguiente diseño:

INSTRUCCIONES :

Ponga una (A) sobre el número que indica, en la serie de 7 dimensiones de clima de la organización que aparece mas abajo, su estimación de la posición actual de la organización respecto de esa dimensión y una (I) sobre el número que indica su opción de donde debería estar idealmente la organización en esta dimensión.

1. **Conformidad.** El sentimiento de que hay muchas restricciones impuestas desde afuera en la organización; el grado en que los empleados sienten que hay muchas normas, procedimientos y prácticas a las que deben avenirse en lugar de poder hacer el trabajo como lo consideren conveniente.

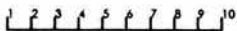
La conformidad no es característica de esta organización.



La conformidad es muy característica de esta organización.

2. **Responsabilidad.** Se da a los miembros de la organización responsabilidad personal para alcanzar su parte de las metas de la organización; el grado en que los miembros sienten que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar con sus superiores a cada paso.

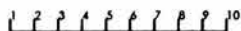
No se da ninguna responsabilidad en la organización.



Se pone gran énfasis en la responsabilidad personal en la organización.

3. **Normas.** El énfasis que pone la organización en el buen desempeño y la producción destacada, incluyendo el grado en que los miembros sienten que la organización establece metas que son un reto para ella y comunica a los miembros el compromiso con ellos.

Las normas son muy bajas o no existen en la organización.



Se establecen en la organización normas que son todo un reto.

4. **Recompensas.** El grado en que los miembros sienten que se les reconoce el trabajo bien hecho y se les recompensa por ello en lugar de ignorarlos, criticarlos o castigarlos cuando algo sale mal.

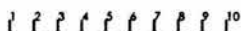
Se ignora, castiga o critica a los miembros.



Se reconoce el trabajo de los miembros y se les recompensa positivamente.

5. **Claridad de la organización.** El sentimiento entre los miembros de que los casos están bien organizados y las metas definidas con claridad suficiente en lugar de ser desordenadas, confusas o caóticas.

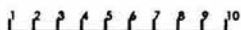
La organización es desordenada, confusa y caótica.



La organización está bien organizada, tiene metas definidas con claridad.

6. **Cordialidad y apoyo.** El sentimiento de que la afabilidad es una norma de valor en la organización; de que los miembros confían los unos en los otros y se ofrecen apoyo. El sentimiento de que prevalecen las buenas relaciones en el ambiente laboral.

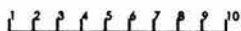
No hay cordialidad ni apoyo en la organización.



La cordialidad y el apoyo son características de la organización.

7. **Liderazgo.** La disposición por parte de los miembros de la organización para aceptar el liderazgo y la dirección de los calificados. A medida que aparecen necesidades de liderazgo, los miembros se sienten en libertad de asumir funciones de liderazgo y se les recompensa por su eficacia. Este se basa en la destreza. La organización no está dominada por uno o dos individuos, ni depende de ellos.

No se recompensa al liderazgo; los miembros están dominados por éste, dependen de él o lo rechazan.



Los miembros aceptan y recompensan al liderazgo, que se basa en la destreza.

Una vez contestado el cuestionario el coordinador computará el promedio de cada dimensión y trasladará los puntajes de clima real e ideal, al formulario respectivo que a continuación de el se presenta.

TABLA RESUMEN DEL CLIMA REAL Y EL IDEAL DE LA ORGANIZACION

10							
9	—	—	—	—	—	—	—
8	—	—	—	—	—	—	—
7	—	—	—	—	—	—	—
6	—	—	—	—	—	—	—
5	—	—	—	—	—	—	—
4	—	—	—	—	—	—	—
3	—	—	—	—	—	—	—
2	—	—	—	—	—	—	—
1	—	—	—	—	—	—	—
	Conformidad	Responsabilidad	Normas	Recompensas	Claridad Organizacional	Calidez y Apoyo	Liderazgo

Dimensiones del Clima de la Organización

CAPITULO III

ANALISIS TRANSACCIONAL

El Análisis Transaccional es un modelo de estudio que abarca el mundo de las comunicaciones que se dan en las empresas. El Análisis Transaccional es un método relativamente simple de analizar los problemas que plantea la comunicación en el contexto de la organización, razón por la cual se utilizará como aproximación teórica para nuestro objetivo.

La teoría del Análisis Transaccional en el proceso de la comunicación, puede dividirse en cuatro partes, que son: el Análisis Estructural, el Análisis Transaccional, el Análisis de los Juegos y el Análisis del guión.

RESEÑA HISTORICA

En 1951 el Dr. Wilder Penfield, neurocirujano de la Universidad de McGill de Montreal, tras realizar experimentos de estimulación en la corteza temporal del cerebro con una sonda galvánica, encontró que en él se graban y evocan juntos acontecimientos más sentimientos, en otras palabras, cualquier hecho observable es registrado junto a un sentimiento y al evocarse siempre aparecen juntos.

Estos hallazgos llamaron la atención a Eric Berne, psiquiatra de la misma Universidad, quien se vio notablemente influenciado por las investigaciones de Penfield.

Berne a partir de esto planteó un sistema de análisis en el cual se define que la conducta de una persona está influenciada por las experiencias grabadas junto a sentimientos de la infancia, las cuales invariablemente difieren de persona a persona y se hacen presentes al momento de exteriorizarlas mediante una serie de Transacciones.

El ser humano, dependiendo de la situación en que se encuentre, aún cuando presenta diferentes tipos de respuesta, tienen un patrón común, en ocasiones comportándose como adulto, otras como niño y otras como padre.

De estos conceptos rudimentarios surgió lo que Berne definió en 1954 como el "Análisis Estructural" mediante el cual intentó analizar la personalidad. Partiendo de tres estados básicos de conducta del Ego: Padre, Adulto y Niño.

Berne señala que el Padre es el contenido de las normas, patrones y prohibiciones impuestas en la infancia por progenitores, familiares y profesores. El Adulto es como una computadora que recibe y procesa información. El niño representa los sentimientos, los impulsos y la emoción.

Con el paso del tiempo y tras largas investigaciones, Berne observó que dentro de cada uno de estos estados, se presentaban ciertas variaciones.

Dentro del Padre había diferentes características, crítica y protección: el Adulto no era una simple <<computadora>> sino que se completaba con un <<ethos>> (placer psíquico, situaciones agradables de la vida) y un <<pathos>> (Sufrimiento psíquico, situaciones dolorosas de la vida); el Niño por su parte tenía la adaptación, a la vez que los impulsos naturales, libres y ambivalentes, y también un <<pequeño profesor>> que se cuestionaba determinadas actitudes y conductas manejándolas para obtener amor, cariño y afecto."

De aquí surgió el Análisis Estructural de Segundo Orden, y a éste le seguiría el Análisis Transaccional el cual enfatiza la importancia del tipo de comunicación que se establece entre las personas, a la cual define una de otra según el estado del Ego de la persona que esté participando en ese momento.

Para 1961, Berne encontró que dentro de las Transacciones humanas, los juegos de comunicación que se generan entre las personas tienen un papel importante y que éstos de alguna manera marcan su vida. Estos juegos son similares a los de los niños y siempre el personaje adopta un papel identificable y constante.

Tras largos experimentos con sus pacientes y discípulos, Berne observó que las personas hacen toda una planificación a nivel inconsciente que los conducirá al desenlace dramático de sus vidas. Pero esa planificación obedece a unas influencias sociales, culturales y familiares. Esa planificación es el Guión de Vida.

El Guión de Vida afecta y determina la vida del ser humano desde su nacimiento o antes de éste y hasta la muerte. A raíz de esto, Berne señala que la fuerza del Análisis Transaccional radica en los guiones.

En este aspecto, Berne presenta cierta influencia por su aproximación teórica y psicoanalítica y define su quehacer analítico como "Análisis del Desarrollo."

En esta última etapa, su teoría se hizo más profunda y recurrió algunas veces al Psicoanálisis que complementaba sus explicaciones. Aceptó que los tres estados Padre, Adulto y Niño no necesariamente se refieren al Ego, son algo diferentes y su fundamentación proviene del inconsciente. Por otra parte, introdujo ejercicios gestálticos para movilizar sentimientos en la práctica psicoterapéutica.

El Doctor Berne murió en 1970, sus seguidores continúan agrupados en la Sociedad Internacional de Análisis Transaccional creada por él. El Análisis Transaccional en épocas recientes ha tenido inferencia en aspectos clínicos, familiares, laborales y científicos.

Como se mencionó en el párrafo anterior, la teoría del análisis Transaccional podemos entenderla a partir del estudio de sus partes, que a su vez son momentos históricos en su conceptualización :

- El análisis Estructural
- El análisis Transaccional
- El análisis de los Juegos y
- El análisis del guión

ANÁLISIS ESTRUCTURAL Y/O COMPONENTES DE LA PERSONALIDAD

El detalle más importante aquí, es que todos somos 3 personas. Esta es la hipótesis fundamental del análisis estructural y la respuesta básica a la pregunta: ¿Qué ocurre aquí?, la cual comienza determinando cuál de las tres personalidades está actuando en un momento determinado.

En todo segmento de comunicación, podemos percibir respuestas en la persona que difieren unas de otras, esto quiere decir que están trabajando los distintos estados del Ego como el Padre, el Adulto y el Niño. Puede la comunicación inclinarse y mantenerse en uno de ellos, pero no necesariamente, pueden actuar uno después del otro o ser simultáneos incluso.

Dependiendo del estado del Ego en que se encuentra la persona, su conducta verbal o no verbal es típica de ella, su conducta de comunicación también cambia para reflejar las diferencias.

Cuando en el Análisis Transaccional hablamos de los tres estados del Ego, debemos ser conscientes de las diferencias que se producen dentro de cada estado del Ego que quizá sean la causa de que nos comportemos de manera distinta en ciertas situaciones.

Esta estructura que está compuesta por los distintos estados del Ego, es la que define nuestra personalidad.

En el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, se define la personalidad como "Diferencia Individual que constituye a cada persona y la distingue de otra" y como "Conjunto de cualidades que distinguen a la persona."

Partiendo de este concepto, Berne reunió las cualidades y características de las personas en 3 grupos y las definió de acuerdo a los elementos que las describen como: **El Padre**, **El Adulto** y **El Niño**. En términos generales estos elementos se pueden describir así:

El Padre es aquel que incluye los juicios de valor, normas, críticas, prohibiciones, consejos y protecciones.

El Adulto es aquel que incluye o plantea los razonamientos, da y recibe información, pregunta, investiga, fija metas y pone objetivos, finalmente **El Niño** incluye las emociones, la intuición y la vida impulsiva-instintiva.

Estos estados de la personalidad se ven conjugados en todo sujeto humano independientemente de la edad y sexo que tenga, presentando cada uno de ellos en menor o mayor grado según su formación y la situación en la que deba aflorar alguno de ellos.

Para entender, ubicar e identificar con mayor facilidad estos elementos, a continuación se hará una descripción más específica de ellos:

P	→	Padre
A	→	Adulto
N	→	Niño

Padre

Como ya se mencionó, el Padre es el elemento que incluye los juicios, los valores, normas, críticas, prohibiciones, consejos y protecciones, mismos que ha adquirido en su formación temprana desde su edad cronológica de Niño a Adulto:

Así bien, el Padre es:

- Una colección de grabaciones hechas en la infancia por una presión ambiental.
- Patrones socio-culturales transmitidos por los padres y educadores.
- La incorporación de figuras parentales hechas en la infancia.

Sus características principales son:

Ser el que regaña, critica, acusa, da órdenes, impone, domina, generaliza lo particular, actúa con patrones y moldes cerrados, da advertencias, prohibiciones y normas, hace conjeturas irreflexivas, arropa, acoge y también ampara.

Esta variedad de estados anímicos en la personalidad del Padre, pueden presentarse solas o acompañadas, pueden ir sobre una línea o ser ambivalentes. Por ejemplo, en una

situación "x" puede ser la respuesta del Padre de protección, pero sumamente imperativa o de protección sumamente dulce.

Las características físicas que presenta este estado de la personalidad, principalmente son las siguientes:

- Gestos típicos de un padre con su hijo.
- Demostraciones autoritarias.
- Señalar con el índice.
- Sacudir la cabeza.
- Cruzarse de brazos.
- Mostrarse horrorizado.
- Dar palmadas en la cabeza o espalda.
- Golpear rítmicamente el suelo con el pie.
- Sonreír orgulloso.
- Brazos abiertos en posición de acoger.

El Adulto

Por su parte el adulto es aquel que:

- Elabora decisiones con datos aportados por la experiencia

Elabora —→ Comprueba —→ Calcula

- Está interesado en recoger datos para objetivos concretos.
- Da y pide información.
- Separa los hechos de la fantasía y las tradiciones.
- Da el justo valor a las cosas.
- Se organiza para cumplir metas, es efectivo.
- Tiene claros y bien definidos sus objetivos personales.
- Piensa lo que va a decir.
- En la duda se abstiene.
- Tiene clara noción de los valores.
- Descarta los temores a personas o cosas.

- Muestra una conducta coherente.
- Razona cada determinación que toma asegurándose que es autodeterminada, libre de influencias anteriores (Padre-Niño) y condicionamientos anteriores.
- Descarta el -yo no puedo-
- Se enfrenta a los problemas, buscándoles una solución equilibrada y ecuánime.
- Se libra de patrones ilógicos (Padre) o de anhelos (Niño).
- Pregunta-Investiga-Razona-Escucha.
- Actuar razonado, controlado, sin reacciones violentas, decaimientos y frustraciones.
- No pretende dominar, prefiere colaborar.
- Busca la eficacia fijándose metas alcanzables.
- No responsabiliza a los demás de sus problemas.
- Tiene libertad de opción y de cambio.

Sus expresiones típicas pueden ser las siguientes:

- Examinaremos los informes antes de actuar.
- Reuniré datos antes de dar mi opinión.
- Esperaré, escucharé.
- Cuales son los pros y los contras de:
 - Cambiar de empleo
 - Divorciarse
 - Cambiar de casa
- No actúa sin información previa.
- ¿Qué repercusiones puede haber si yo hago...?
- Debo cambiar de actitud frente a...

Sus características físicas son:

- Emanan paz, escucha, atiende, es tranquilo, se controla, tiene gestos calmados y adecuados y su postura es flexible.

El Niño

El estado del Ego del niño puede ser visualizado en sus distintas partes, como son Niño natural, Niño adaptado y dentro del Niño adaptado; Niño adaptado sumiso y Niño adaptado rebelde, aunque en los análisis estructurales nos interesa principalmente el Niño natural y el Niño adaptado sin hacer mayor diferencia.

El Niño natural es cariñoso, espontáneo, impulsivo, desenfrenado, sin censuras, curioso como el niño no formado dentro del niño y algunas veces es denominado el Niño natural. Al Niño adaptado le han enseñado a responder y a sentir de determinada manera; desde la infancia se adapta a las demandas de su mundo, cuando necesita alimentos y amor, y cuando necesita reconocimiento y autoestimación se adapta a la madurez física.

Ha adaptado y cambiado su conducta para estar de acuerdo con las estrategias que le ayudarán a satisfacer sus necesidades.

En términos generales, las principales características del estado del Ego del Niño son las siguientes :

- Responde a una ambivalencia afectiva.
- Se deja llevar por la emotividad.
- Actúa sobre decisiones tomadas en la infancia.
- Tiene miedo a actuar, a tomar decisiones, a verse solo.
- Se siente dueño del universo.
- Actúa por sentimientos.
- Es impulsivo y egocéntrico.
- Reclama cariño y amistad.
- Alegre, vivaz, goza de la vida.
- Responde impulsivamente a las sensaciones de su propio cuerpo.
- Exige que le contemplan.
- Fantasea, sueña, miente.

Una característica típica del Niño es presentar ambivalencia de sentimientos como por ejemplo:

"Soy el mejor, soy bueno... No estoy bien, soy malo"

"Todos me quieren, quiero tener amigos... Me siento culpable, rechazado, abandonado, frustrado, nadie me quiere"

Sus expresiones típicas son:

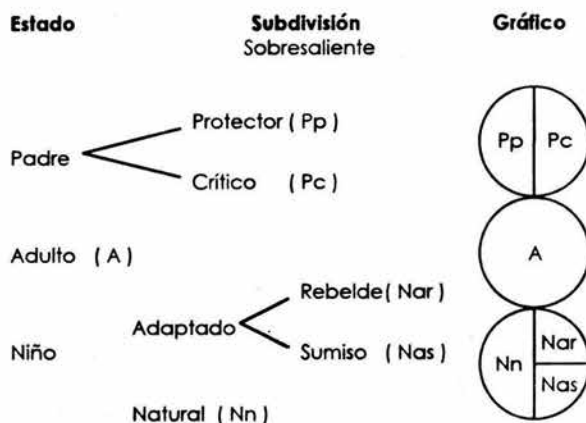
- Quiero - No quiero.
- Me da igual.
- Que se fastidien.
- Quiero paz.
- Que lo haga otro.
- A mi que me importa.
- Yo primero - Lo mejor para mí.
- Te doy si tu me das.
- Yo hago lo que quiero.
- Que no me reprochen.
- Tengo rabia, miedo, lástima.
- Siento angustia.
- Así nací y así me moriré.
- No controles mi vida.
- No cambiaré jamás.

Características físicas:

Habla fuerte, se nota su presencia, llama la atención, hace gestos de despreocupación, se muerde las uñas, solloza, tiene gestos incontrolados, molesta, hace ruido, golpea con lo que tenga en mano, rompe cosas, se encoge de hombros, se ríe de forma incontrolada, grita.

La División de los Estados de la Personalidad

Como ya se mencionó, todo sujeto, independientemente de su edad, tiene una personalidad formada por tres partes: Padre-Adulto-Niño, la cual a su vez presenta las siguientes subdivisiones:



Así, bajo esta subdivisión, tenemos por ejemplo que cuando una persona crítica, decimos que está usando su parte de Padre crítico (Pc) y cuando protege su parte de Padre protector (Pp) generalmente y de manera congruente expresiones de tipo crítico o protector siempre van acompañadas de gestos sobre la misma línea.

Cuando una persona habla desde su Adulto, generalmente lo hace desde una postura fría, racional y sin mostrar emociones, únicamente concentrándose en el objetivo en cuestión.

Cualquier persona, independientemente de su edad y sexo, lleva dentro de su personalidad un niño el cual se expresa en muchas ocasiones. Este niño es a veces sumiso, otras rebelde y otras natural.

Cuando una persona refleja en sus actitudes obediencia y lo vincula a gestos o tonos de voz, decimos que está usando su Niño sumiso (Ns).

Cuando una persona es desafiante, indiferente, provocativa y generalmente utiliza la primera persona como yo primero, yo quiero, etc., decimos que esta usando su parte de Niño rebelde (Nr).

Cuando una persona expresa sentimientos auténticos y naturales como son:

Miedo, Tristeza, Rabia,
Alegría y Afecto

se puede hablar de que esta expresando su Niño natural (Nn).

La vida de los instintos y/o necesidades primarias también pertenece al Niño natural.

En conclusión, cuando en el análisis Transaccional hablamos de los tres estados del Ego, debemos ser conscientes de las diferencias que se producen dentro de cada estado de éste, y quizá sean la causa de que nos comportemos de manera distinta en ciertas situaciones. El estado del Ego del Padre es considerado como crítico o docente. El estado de Ego del Niño puede ser visualizado en sus diferentes partes como el Niño natural, el Niño adaptado, siendo este primero cariñoso, espontáneo, impulsivo, desenfrenado, sin censuras, curioso y sensible. En cambio al adaptado le han enseñado a responder y a sentir de determinada manera.

Una forma de poder distinguir qué estado del Ego de la personalidad del sujeto está actuando es el Egograma, el cual al ser una escala de medición, permite ubicar las respuestas de un sujeto a un tema o situación particular.

A continuación se presenta la descripción del Egograma así como una breve explicación de su manejo.

Esta introducción al Egograma es de suma importancia, ya que en el capítulo IV se pretende dar un tema específico para evaluar el clima de una organización partiendo de el análisis de qué estado del Yo de la persona es el que contesta a cada situación que se presenta.

Egograma

El Egograma es una escala de medición (Diagrama de los estados del Ego) que Berne diseñó con el objeto de ubicar la respuesta descriptiva del sujeto a sí mismo y a partir de ella generar un cambio en la misma.

El Egograma contiene las siguientes subdivisiones :

Pc - Padre Crítico

Pp - Padre Protector

A - Adulto

Na - Niño Adaptado Nas - Niño adaptado sumiso

Nar - Niño adaptado rebelde

Nn - Niño Natural

El marco del Egograma se divide en dos polos: positivo (+) y negativo (-). A los costados hay una escala que va de 0 a 100 (ver cuadro original), en la parte superior se encuentra el puntaje positivo y en la parte inferior se encuentra el puntaje negativo de acuerdo al concepto que tenga uno mismo de sus conductas.

Para efectos de nuestro trabajo y con el objeto de manejar una escala congruente al cuestionario de clima de la organización que será utilizado, el cual fue referido en el capítulo anterior, se decidió modificar la escala que va de 0 a 100 a la escala de 0 a 10, por lo cual de aquí en adelante así se describirá al hacer referencia o trabajar directamente con ella.

Para iniciar el llenado, el sujeto debe primero pensar cómo actúa, piensa, siente o cree, luego repartir 10 puntos en cada columna para los aspectos que considere positivos y 10 puntos en la parte inferior de cada columna para las características que considere negativas.

Tomando en cuenta que dentro de una columna, los polos son contrarios, la suma de ésta incluyendo su polo positivo y negativo debe ser 10. Así de esta forma se tiene que si dentro de una columna para el polo positivo se determinan 7 puntos, por ende el polo negativo de esa misma columna deberá tener el registro de 3 puntos, para que la suma de la columna sea 10.

Seguidas estas indicaciones, se encontrará con un perfil o gráfico positivo y otro negativo que representan la personalidad de acuerdo a lo que se piensa de uno mismo.

No hay una norma de lo que es bueno o de lo que es malo.

No hay un perfil ideal o uno normal.

La interpretación del Egograma depende de la decisión de uno mismo, al analizar atentamente una situación u observar cuidadosamente un hecho y pensar qué cosas por las cuales se ha puntuado favorecen a su persona y a la relación con otras y cuáles son las que le perjudican y le impiden relacionarse adecuadamente en cualquier circunstancia como en la pareja, trabajo o con familiares y amigos.

También se puede observar qué estado de la personalidad está dominando nuestras respuestas y si esto facilita o limita la relación en un grupo o situación. Probablemente todas o alguna de estas preguntas y sus respuestas ayuden a guiar nuestras conductas :

1 ¿Qué cosa que le perjudica quiere cambiar?

2 ¿Está dispuesto a hacerlo?

3 ¿Cómo se sentirá si cambia?

4 ¿Cómo le verán los otros?

y contestar cada una de ellas.

Egograma - Diagrama original

POSITIVO					+ 100 %
					+ 50 %
Firmeza y orden.	Ayuda.	Objetivo/ concreto.	Respeto a los otros.	Cooperativo.	
Padre Crítico. Pc.	Padre Protector. Pp.	Adulto. A.	Niño Adaptado. Na.	Niño Natural. Nn.	
Crítica represiva.	Sobreprotege.	Frío/sin contar con sentimientos.	Sumiso/ Rebelde.	Egoísta, Egocéntrico.	
					- 50 %
NEGATIVO					- 100 %

Fuente: Seulle, Andres. *¿Quiere sentirse bien? cambie su vida con el análisis Transaccional*

Egograma - Diagrama con adaptaciones en la escala de 0 a 10 e instrucciones para su llenado.

En el siguiente cuadro, se cuenta con una serie de columnas marcadas con dos polos: positivo y negativo, en una escala de 0 a 10. Marque usted en qué proporción considera que quedaría ubicado dentro de la escala. Tome en cuenta que las columnas son contrarias, así que si en la columna positiva marca 3 puntos, en la columna negativa marcará 7 puntos.

Por su colaboración, muchas gracias.

POSITIVO					+ 10 %
					+ 50 %
Firmeza y orden.	Ayuda.	Objetivo/ concreto.	Respeto a los otros.	Cooperativo.	
Padre Crítico. Pc.	Padre Protector. Pp.	Adulto. A.	Niño Adaptado. Na.	Niño Natural. Nn.	
Crítica represiva.	Sobreprotege.	Frío/sin contar con sentimientos.	Sumiso/ Rebelde.	Egoísta, Egocéntrico.	
					- 50 %
NEGATIVO					-10 %

Para poder identificar qué incluye o qué involucra el responder a cada una de las columnas tanto en su polo positivo como negativo, a continuación se presenta la descripción de cada uno de los estados del Yo en cuestión así como algunos ejemplos de la interpretación de sus respuestas.

Lo positivo y negativo de cada estado

PADRE CRÍTICO	
POSITIVO	NEGATIVO
<p>Conductas de firmeza y orden:</p> <p>- «No cruces la calle ahora». Esta frase puede salvar la vida de un niño, acompañada del gesto de autoridad correspondiente. El Padre crítico positivo limita sanamente para cuidar la vida de otras personas.</p> <p>- «No toques este cable, tiene corriente». - «Cuidado, hoy el mar está peligroso».</p>	<p>Conductas críticas y represivas:</p> <p>- «No cruces la calle ahora». Acompañada de un tirón de orejas. Prejuicios:</p> <p>- «Las mujeres son torpes». - «Los estudiantes son inútiles». - «Los negros/blancos/judíos/sudamericanos/son engañadores, falsos, poco trabajadores...».</p> <p>Conductas desvalorizadoras:</p> <p>- Criticar, Golpear, Pegar, Denigrar.</p>
PADRE PROTECTOR	
POSITIVO	NEGATIVO
<p>Comportamientos afectivos y de ayuda. Protege y nutre a otras personas.</p> <p>- «Me quedaré en casa a cuidar a mi mujer que está enferma». - «He pensado lo que me pediste, estoy dispuesto a ayudar».</p>	<p>Sobreprotege, ayuda a quien no se lo ha pedido. Hace el trabajo que corresponde a otros para «ayudar». Se olvida de sus propias necesidades y se desvive por los demás.</p> <p>- «El jefe te pidió un informe, déjalo ya, te lo haré yo». - «Yo siempre estoy en casa por si alguien me necesita».</p>

ADULTO	
POSITIVO	NEGATIVO
<p>Acciones para lograr objetivos concretos. Fijarse y cumplir metas. Recabar información y datos antes de actuar para no errar. Pensar las cosas. Analizar las conductas y comportamientos objetivamente.</p>	<p>Acciones para lograr objetivos pasando por encima de otros o sin contar con los sentimientos. Recabar tantos datos que a la hora de actuar ya es tarde. Pensar y no actuar. Analizar a otros para justificarse.</p>
NIÑO ADAPTADO	
POSITIVO	NEGATIVO
<p><i>Sumiso:</i> Respuestas que indican disciplina, respeto a los demás o a las normas establecidas. - <<Yo respeto los semáforos>>. - <<El teatro comienza a las 11, estaré a la hora>>. - <<No pisaré el césped, hay un cartel que lo prohíbe>>. <i>-Rebelde:</i> Respuesta o conducta que preserva la vida frente a una norma impuesta duramente, agresión o persecución. Es rebelde porque no acepta la norma, pero lo hace de manera sana para salvar su vida o preservarse.</p>	<p><i>Sumiso:</i> Retraído, confuso. No actúa por temor a la crítica o la sanción. - <<No llegaré tarde para que no me castiguen o critiquen>>. <i>Rebelde:</i> Se manifiesta desafiante, hostil y opositor. - <<Yo no espero a que el semáforo se decida a cambiar>>. - <<No me vengan con normas y rollos>>. - <<Yo voy cuando me da la gana>>.</p>
NIÑO NATURAL	
POSITIVO	NEGATIVO
<p>Reír, disfrutar, hacer el amor, divertirse pensando en pasarla bien uno, y con los demás. - <<La paso muy bien con mi mujer, hacemos lo que nos gusta a los dos>>.</p>	<p>Reír, disfrutar, hacer el amor, divertirse pensando solo en uno, descartando lo que quieren o sienten los otros. - <<No sé lo que quiere mi mujer pero Yo me la paso en grande>>.</p>

Cada uno de los estados del Yo revisados, tienen la capacidad y potencial para actuar como el administrador del funcionamiento físico y psicológico del individuo. Sin embargo es solo uno de esos estados del Yo el que en un tiempo puede estar operando notoriamente, en otras palabras, un estado del Yo es el que se encuentra cargado con la energía suficiente para ejercer control sobre el individuo y activar los complejos musculares involucrados en la conducta.

Las comunicaciones verbales de un individuo pueden indicar el estado del Yo del Adulto, pero una observación cuidadosa de la conducta no verbal puede indicar un estado del Yo del Niño o del Padre funcionando.

En el funcionamiento normal, un individuo necesita tener la capacidad para operar a partir de los tres estados del Yo. Esto significa que tiene que haber suficiente permeabilidad entre los tres estados del Yo a fin de que el individuo pueda cambiar de uno a otro en una forma apropiada. El Padre es más apropiado cuando el individuo debe de ejercitar control sobre algunas situaciones o algunos individuos, tales como los niños. El Adulto es adecuado cuando alguna situación debe ser encontrada con un proceso de decisión racional. Finalmente el Niño es adecuado en situaciones que requieren creatividad o la expresión de la emoción natural.

TRANSACCIONES

El análisis de las Transacciones es el segundo elemento que debemos estudiar. Berne define a la Transacción como la unidad más pequeña de la interacción social.

Las Transacciones nacen con el individuo y permiten su relación y adaptación al medio a través de la búsqueda y satisfacción de las necesidades básicas de él.

Una Transacción es conceptualmente: la unidad de relación social en la que actúa una estimulación y una respuesta de un estado del Ego a otro. Es a través de las Transacciones entre el niño y sus padres que se estructura la personalidad del individuo, y se convierten en los medios de acuerdo a los cuales el individuo intenta recibir las caricias que necesita para su existencia, pues la comunicación humana se basa en el establecimiento de una serie o cadena de estímulos y respuestas.

Las Transacciones pueden dividirse en:

Transacciones Complementarias,
Transacciones Cruzadas y
Transacciones Ulteriores.

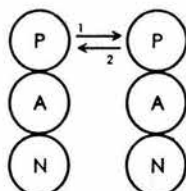
TRANSACCIONES COMPLEMENTARIAS

Las Transacciones complementarias implican la participación de dos estados del Ego y ocurren cuando el estímulo Transaccional (el cual proviene del estado del Ego de una persona) consigue la respuesta Transaccional deseada o predecida (desde el estado del Ego de la otra persona).

Un ejemplo que ilustre esta situación es como sigue: suponga a dos supervisores quejándose mutuamente de los empleados incompetentes que deben supervisar. En este caso, puede darse una Transacción complementaria que implicaría a los estados del Ego de padres de ambos supervisores. Es muy fácil reconocer una Transacción complementaria debido a que las líneas de comunicación siempre están abiertas cuando se da dicha Transacción.

Las siguientes figuras representan Transacciones complementarias; la circunferencia indica el estado del Ego que se pretende alcanzar; en el caso de Transacciones complementarias en los diagramas siempre aparecen líneas paralelas entre los dos estados del Ego que se comunican.

Transacción Padre - Padre



Estímulo (1)

"Los obreros de hoy no son como los de antes."

Respuesta (2)

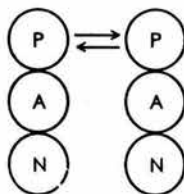
"Tiene razón, mis hombres tan solo piensan en lo que pueden conseguir."

Como ya se mencionó en una Transacción complementaria, las líneas de comunicación siempre están abiertas y por lo tanto se da continuidad en el evento.

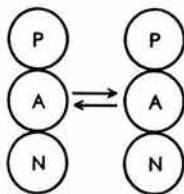
Las Transacciones complementarias pueden darse según las siguientes mezclas :

Transacciones más frecuentes

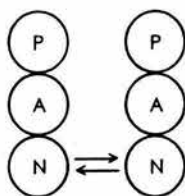
Padre - Padre



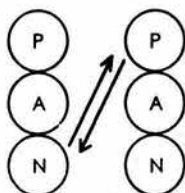
Adulto - Adulto



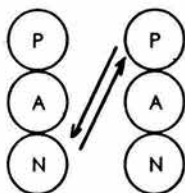
Niño - Niño



Niño - Padre

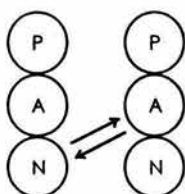


Padre - Niño

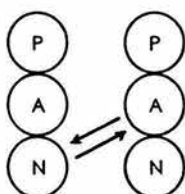


Transacciones menos frecuentes

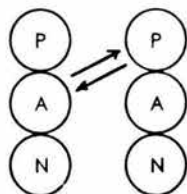
Niño - Adulto



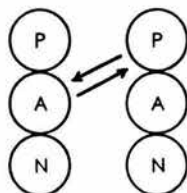
Adulto - Niño



Adulto - Padre



Padre - Adulto



TRANSACCIONES CRUZADAS

Este tipo de Transacciones implican a tres estados del Ego y en algunos casos hasta cuatro de ellos y suceden cuando el estímulo Transaccional recibe una respuesta inesperada, la cual a su vez bloquea la continuidad de la comunicación.

El proceso inicia de la siguiente forma: un estado del Ego (puede ser cualquiera) desea realizar una Transacción complementaria con otra persona, al momento de dar su respuesta, la otra persona no parte del estado del Ego al que se le hizo el cuestionamiento, sino de otro distinto; en conclusión, la respuesta Transaccional iba dirigida a un estado del Ego distinto al del que inició el estímulo. El estado del Ego que fue activado no era apropiado para el estímulo, y como resultado de ello las comunicaciones se interrumpieron.

Por ejemplo, el estado del Ego del adulto de una persona puede desear realizar una Transacción complementaria Adulto-Adulto, con otra persona, sin embargo, es muy posible que la otra persona inicie la Transacción partiendo de su estado de Ego del Niño. El resultado será una Transacción cruzada con la que invariablemente se interrumpirá la comunicación.

Las Transacciones cruzadas se producen cuando por alguna razón hay corte en la comunicación, y además generan sentimientos encontrados o de conflicto; se rompe el diálogo y las personas se sienten mal.

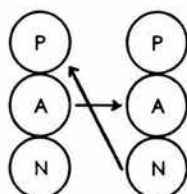
Las Transacciones cruzadas pueden darse a partir de cualquier estado del Ego. La diferencia más importante entre las Transacciones complementarias y las Transacciones cruzadas se encuentran en la influencia que tienen en el flujo de las comunicaciones. Las Transacciones complementarias alientan la comunicación, las Transacciones cruzadas la interrumpen.

Los siguientes esquemas son ejemplo de este tipo de Transacciones:

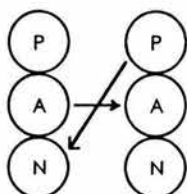
TRANSACCIONES

ESQUEMA

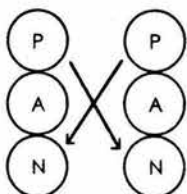
Estímulo Adulto - Adulto
 Respuesta Niño - Padre



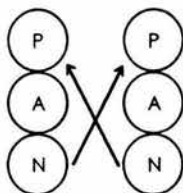
Estímulo Adulto - Adulto
 Respuesta Padre - Niño



Estímulo Padre - Niño
 Respuesta Padre - Niño



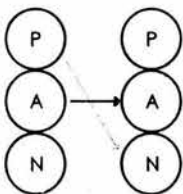
Estímulo Niño - Padre
Respuesta Niño - Padre



TRANSACCIONES ULTERIORES

Este tipo de Transacciones tienen en su interior significados ocultos. Esto es, una persona al comunicarse dice una cosa pero en realidad deseaba decir otra. Lo que se dice abiertamente en el nivel social de la comunicación es complementario encubiertamente a un nivel psicológico. Por lo que será más importante conocer el significado psicológico de la Transacción que el significado social, ya que el psicológico será de más ayuda para predecir la conducta de un individuo en una situación dada.

Una Transacción ulterior se esquematiza de la siguiente forma:



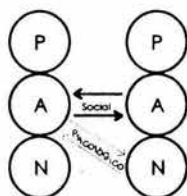
Donde la línea continua es el estímulo social expuesto desde el estado del Ego de una persona al estado del Ego de otra, en una aparente Transacción complementaria, mas sin embargo, la estimulación real pero oculta se ve en el trazo de punto discontinuo, y en ella la estimulación parte desde un estado diferente del Ego hacia otro estado del Ego de la persona que se pretende responda.

Cuando alguien se dirige a nosotros prestamos atención a lo que nos dice, pero captamos lo que nos quiere decir por debajo y nos sentimos mal. Si somos nosotros los que decimos algo dando a entender otra cosa, quizá sería conveniente que tomáramos

conciencia de que las otras personas se sentirán mal con nuestra conversación y compañía, ya que es más sano decir directamente lo que se piensa, que darlo a entender de manera solapada. Si por alguna razón consideramos que es mejor no expresar nuestros pensamientos, eso también está bien y es sano para la relación.

Como se ha podido observar, en este tipo de Transacciones se ven involucrados varios estados del Ego. Cuando participan tres estados hablamos de una Transacción ulterior angular.

El caso típico para ejemplificar este tipo de Transacciones es el de los vendedores. Ya que el vendedor envía un mensaje abierto desde su estado del Ego del adulto que supuestamente debería recibir el estado del Ego del adulto del cliente, sin embargo esto no sucede así:

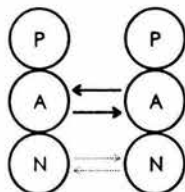


"Este coche sería el más indicado para usted, pero lamentablemente señor, no puede comprarlo." Al mismo tiempo que el vendedor habla con el adulto del cliente, también intenta llegar a su Niño: "Oh vamos, su vecino no vacilaría en comprarlo" si el Niño del cliente lo controla, comprará el coche, pero si su Adulto es lo suficientemente fuerte como para decidir objetivamente sobre la realidad de su situación financiera, no lo comprará. Pero incluso en el caso de que no compre el coche, el vendedor puede venderle un automóvil más barato debido a que a un nivel social había dirigido abiertamente un mensaje al Adulto.

Es importante tener en cuenta que debido a que el significado psicológico de la Transacción es comunicado de manera no verbal, sería conveniente familiarizarse con los indicativos no verbales de los 3 estados del Ego (tono de voz, expresión facial, gestos, etc.).

Cuando hablamos de la participación de cuatro estados del Ego en una Transacción, nos estamos refiriendo a una Transacción ulterior de tipo Duplex. Por ejemplo a nivel social, la Transacción es típicamente Adulto-Adulto, pero a nivel psicológico puede estarse dando una comunicación Niño-Niño o Padre-Niño. En este tipo de Transacción puede intervenir cualquiera de los cuatro Egos de las dos partes.

Esquema



Ciertamente no existe una receta que nos permita llevar a cabo una vida ideal, sin embargo existen algunas observaciones que podríamos hacernos y mejorar nuestras relaciones o bien identificar porqué marchan de cierta forma.

1. La comunicación se da en un fluir continuo, mientras las Transacciones sean complementarias.
2. La comunicación se corta cuando se da una Transacción cruzada o de conflicto.
3. La comunicación se determina psicológicamente por el resultado final de las transacciones teniendo en cuenta los mensajes ocultos.

Siendo la Transacción la unidad de comunicación humana, su observación, análisis y diagramación permiten :

- Sistematizar la información.
- Controlar conscientemente la comunicación.
- Mejorar las relaciones entre las personas al proporcionar un método comprensible para la comunicación humana.

Para relacionarse bien con otros, entablar buenas comunicaciones y tener buenos sentimientos, el primer paso es la autoobservación, contestándose adultamente a preguntas como:

- ¿Hablo adultamente? lo cual implica: ¿Me informo, pido y doy información y escucho antes de hablar? No crítico, no digo una cosa para que crean otra.
- ¿Hablo Criticando? Desvalorizo a otros, no les acepto. A mis hijos les pego, no les atiendo, no les respeto
- ¿Hablo como niño? ¿Me quejo constantemente?, ¿Me lamento?, ¿Expreso sentimientos de temor?, o por otro lado "soy una persona rebelde", "no me complico la vida con nada."

Después de pensar seriamente en lo que hago y digo puedo pensar en lo que hacen y dicen otros.

Quien habla como Padre busca niños que le contesten aceptando lo que él dice o pretende, o bien busca proteger niños, se entiende bien con personas que generalmente se expresan con la parte de la personalidad del Niño sumiso.

Quien habla como Adulto quiere comunicarse claramente, tener información precisa, reunir datos, no acepta situaciones de crítica, ni protección ni lamentos.

Quien habla como Niño se puede llevar muy bien con otros y entablar buenas relaciones en los momentos de ocio o de juego. A la hora de trabajar, si pretende pasarla bien y divertirse, posiblemente tenga problemas con personas que preferentemente están en Padre o Adulto.

Por otra parte, si está en su Niño rebelde protestón competirá con otras personas que estén en Niño y discutirá con quienes estén en Adulto o Padre. Finalmente, usando el Niño sumiso puede relacionarse bien con otros que estén en plan de Padres.

JUEGOS

Los juegos psicológicos son una combinación de Transacciones principalmente de carácter ulterior que generalmente no tienen un objetivo positivo.

Las Transacciones ulteriores que en los juegos se generan, la mayor parte de las veces provocan malos sentimientos entre los participantes.

"Todo juego tiene un premio, en este caso es recrearse en una situación en que la persona se siente generalmente perseguidora, víctima o salvadora."

Este tipo de patrones son adquiridos por los individuos durante la infancia, ya que es en esa edad en la que se puede aprender que las cosas se consiguen haciéndose la víctima o acusando a los hermanos, o salvando a otros. Esta actitud se aprende copiando al padre o a la madre, generalmente, abuelos, profesores, etc. Todos aquellas figuras conductuales cercanas al niño.

Esta conducta se convierte en una conducta adaptativa que le permite al individuo vivir en su medio social, sin embargo, los juegos suelen ser en ocasiones muy peligrosos.

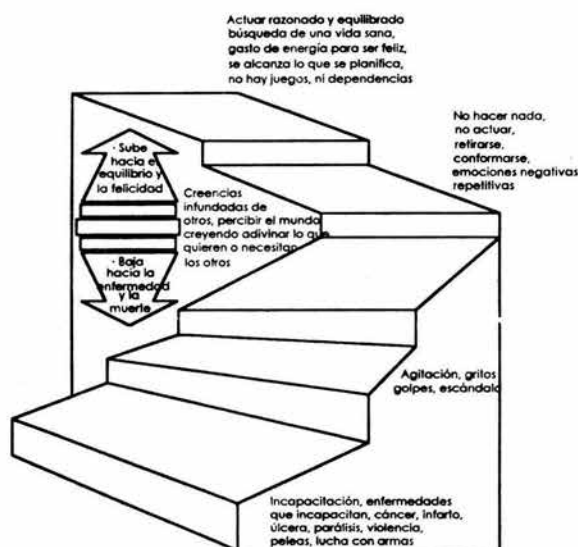
Muchas personas aprendemos juegos en la infancia y muchas los repetimos algunas veces. Otras veces entre personas que conviven o trabajan juntas se mantiene una situación constante de tirantez, que produce malos sentimientos.

Los juegos son en ocasiones como una escalera en descenso, la cual cada escalón hacia abajo nos conduce a la infelicidad, la enfermedad y en casos extremos, la muerte. Un análisis de nuestra conducta puede ser una base para cambiar nuestra forma de vida, dejar de bajar la escalera, hacer a un lado los condicionantes de una educación defectuosa y vivir más positivamente.

El Dr. Senlle a este respecto nos presenta una serie de consideraciones con las cuales se pretende generar una situación de reflexión:

- ¿En qué peldaño está usted?
- ¿Cómo se relaciona con los otros?
- ¿Qué pasa en su pareja?
- ¿Cómo enseña a sus hijos?
- ¿Quiere subir?

Gráfica de la Escalera



Según observaciones del Dr. Andrés Senlle en su libro "¿Quiere sentirse bien?" son muchas las personas que se dan cuenta de la importancia y gravedad de los juegos en relación con su vida y la de los otros. El Análisis Transaccional es una de las técnicas que pueden ayudarle "a darse cuenta" y orientarle para subir la escalera y ser feliz.

Los juegos nos permiten obtener beneficios, o caricias, las cuales pueden ser positivas o negativas.

Gráfica de un juego :

Cebo + Flaqueza = Enganche --> Cambio --> Sorpresa --> Beneficio

El Análisis Transaccional es una técnica que estimula la actividad del adulto en la persona, evitando la presentación de Transacciones ulteriores y presentando una conducta más apropiada en el individuo.

Los juegos tienen relación con las conductas dependientes o simbióticas. El ideal de relación entre las personas es que cada una sea autónoma, tome sus propias decisiones, considerando sus propios gustos, necesidades, deseos y objetivos. Esto sin embargo no quiere decir prescindir de otras personas, únicamente significa que las necesidades y deseos de los otros, también deben ponerse en la balanza.

Así la situación final saldrá de una decisión razonada y no de un desprecio o abandono de los intereses de una de las partes.

Las relaciones humanas por su cuestión dinámica ambivalente pueden clasificarse en dependientes, independientes e interdependientes.

DEPENDIENTES. Son aquellas en las que la suma de las personas puede estar anulando a una de las partes:

$$A + B = A$$

INDEPENDIENTES. Son aquellas en que cada uno se rige por sus normas, objetivos y gustos:

$$A + B = A + B$$

INTERDEPENDIENTES. Son aquellas en las cuales hay un producto resultante de la interacción entre las 2 partes:

$$A + B = A + B + X$$

Donde X es un factor positivo resultante de la relación, medible en objetivos y logros concretos, así como en buenos sentimientos y en la armonía de la relación.

Cuando las relaciones son dependientes se practican inconscientemente juegos psicológicos para asegurar esa dependencia o simbiosis. El llevar a cabo este tipo de conductas, generalmente nos produce malestar y en el cuadro simbólico de la escalera podríamos entenderlo como bajarla hasta el último peldaño. Por otro lado, cuando se está libre de dependencias y juegos, se siente bien y se relaciona interdependientemente, sin embargo, hay ocasiones en que sin querer nos enganchamos en conductas simbióticas y esto nos hace presentar ciertas conductas representativas de la dependencia a las cuales se denominan conductas pasivas y estas son:

- No hacer nada ante un problema o conducta inadecuada latente.
- Sobreadaptación. En este espacio no se analizan las necesidades del otro preguntándole directamente qué desea, sino que se manejan los supuestos y en base a ello se le atiende o ignora.
- Agitación. Después de varios supuestos de agrandar o satisfacer las necesidades del otro sin obtener el éxito deseado, se cae en este concepto, el cual es un nivel más grave de malestar.
- Incapacitación o violencia. Cuando el tiempo pasa y el problema no se ha resuelto se cae en este nivel, el cual dentro del análisis de los juegos, es el más grave pues está a un paso de la muerte. Síntomas típicos de este nivel es una dolencia grave, explosiones de violencia, etc.

Las principales características de los juegos una vez dados son:

- El ser repetitivos.
- Cada jugador elige su rol, el cual puede ser: perseguidor, salvador o víctima
- Los juegos dejan malos sentimientos.

El ser humano puede dejar de jugar si lo desea, lo más importante es concientizarse de qué se está haciendo, cuál es el cebo, qué papel se está jugando, qué mito se está comprobando, y qué caricia negativa se está buscando a partir de ello y evitarlo.

Generalmente un juego es una forma inadecuada de pedir afecto y de que nos presten atención, sin embargo, los resultados normalmente no son lo mejor. Los juegos consumen energía, son improductivos y dejan malos sentimientos en las personas que los generan, así como en las personas que los reciben.

James y Jongeward (1971) mencionan que en los juegos generalmente se presentan los siguientes 3 elementos:

1. Una serie continua de Transacciones complementarias que son plausibles a un nivel social.
2. Una Transacción ulterior que es el mensaje fundamental del juego y
3. Una recompensa predecible que concluye el juego y que a su vez es el propósito verdadero.

Los juegos no son positivos en la estructura de las relaciones humanas, ya que inhiben las comunicaciones exactas y abiertas entre las personas.

Aún cuando los juegos limitan la comunicación efectiva, con toda frecuencia se les ve en cada situación de interacción personal y esto es básicamente porque los juegos son utilizados para: relacionarse, divertirse, pasar el momento, obtener reconocimiento y atención, para reforzar las posiciones con relación a uno mismo y a los demás y para contribuir al plan o guión de vida del individuo.

El concepto no precisamente contrario pero sí diferente a éstos es la "Intimidad", el cual maneja Berne como la situación libre de juegos que implica relaciones humanas más profundas, que no son pasatiempos, rituales, etc. sino un intercambio más pleno y sincero de sentimientos y emociones en un contexto sin presiones ni hipocresías. Sin embargo, esta conducta implica un riesgo muy alto que la mayoría de las veces el ser humano no desea jugar, por lo que la elimina de su persona y mantiene la línea de los juegos.

Uno de los objetivos del Análisis Transaccional es el de proporcionar al ser humano la oportunidad de conseguir un cierto grado de intimidad en cualquier relación.

CARICIAS

Dentro del Análisis Transaccional, el concepto "Caricias" tiene una gran importancia ya que en él se concentra el significado de las clases de reconocimiento o atención que necesita toda persona para poder vivir.

Los juegos no solo tienen el requisito de la participación, sino también el reconocimiento y la atención, estos 2 últimos componentes es lo que se denominará "Caricias" en el Análisis Transaccional.

En los estudios realizados por Berne, éste descubrió que las caricias son una necesidad biológica, y por lo tanto deben recibirlas o darlas el sujeto para relacionarse con los demás, estas relaciones siempre tienen una tendencia, por lo que las hace más o menos según se den.

Existen varios criterios para clasificar las caricias: éstas pueden ser positivas, negativas y mixtas, condicionales e incondicionales, verbales y no verbales. A continuación se hará una breve descripción de ellas.

Todos los seres humanos necesitamos caricias en cantidades y situaciones diferentes, pero al fin y al cabo caricias, entiéndase éstas como reconocimiento, halagos, cariños y/o atenciones.

Las caricias pueden ser positivas o negativas, como es lógico las primeras son más sanas que las segundas, sin embargo a veces es mejor recibir caricias negativas que no recibir nada.

Las caricias positivas ayudan a los individuos emocionalmente estables y pueden oscilar desde el "hola" hasta el "te amo".

La conducta no verbal juega un rol importante en el momento de determinar si las caricias son positivas o negativas.

La conducta verbal y la conducta no verbal deben ser congruentes para que la acción tenga una línea y efecto directos sin consecuencias colaterales que pueda generar caricias negativas a las cuales el Análisis Transaccional denomina "Descuentos".

En una empresa, muchas veces la labor más importante de un gerente o líder sea cual sea su posición es el escuchar a su gente, conocerla y actuar con cada uno de ellos de acuerdo a aspectos muy particulares que cada uno presenta. La importancia de las caricias adquiere mayor relieve cuando se considera que los sentimientos asociados con las buenas o malas caricias son acumulativos.

En la vida cotidiana, un empleado puede aparentemente ignorar los primeros descuentos de su jefe; sin embargo esto no sucede así, sino que los está ahorrando para más adelante "hacerlos cobrables". Este cobro o conducta se puede observar de varias formas: presentando el empleado su renuncia, dándole un puñetazo al jefe, cayendo en un acto fraudulento, instigando a la gente a la rebelión, etc.

En el Análisis Transaccional los sentimientos asociados con las caricias son denominados cupones o etiquetas. Las personas juegan para relacionarse y en esas interacciones generan, acumulan e intercambian cupones de buenos y malos sentimientos.

El momento oportuno que las personas determinan para hacer su cambio de cupones de buenos y malos sentimientos está directamente vinculado con su guión o posición de vida, concepto que analizaremos en el siguiente apartado.

POSICION DE VIDA

Otra de las razones para jugar es el esfuerzo que el jugador puede conseguir de su posición en la vida.

El ser humano tiene un concepto sobre sí mismo y sobre el medio que lo rodea, el cual ha sido formado a lo largo de su desarrollo por los mensajes recibidos, los estímulos del hogar, la relación con los familiares y profesores.

Durante los primeros años de vida, el niño comienza a formar sus propios conceptos de valor, de sí mismo, de los demás y tomar sus propias decisiones. éstas pueden haber sido bien dirigidas o no, según la conducta de sus padres o medio social, pero lo importante es que el niño ahora las asume como propias y determinarán el futuro de su conducta y posición de vida.

Los adultos podemos buscar información por distintos medios para aclarar nuestras dudas, los niños en este sentido están más limitados, pues para ellos la fuente de información principal son sus padres, amigos y profesores. Estas limitaciones les impiden contestar acertadamente a las preguntas, y así deciden sobre sí mismos y sobre las otras personas, unas creencias que quedarán grabadas durante toda la vida en sus cabezas y les harán actuar de forma que se confirmen esos mitos, a no ser que tomen una decisión diferente con la ayuda de un especialista.

Las 4 posiciones básicas de vida son :

1. "Yo no estoy bien-Tú estás bien. Posición común en la infancia que muchas personas siguen ocupando en la madurez. Las personas que se encuentran en esta posición necesitan muchas caricias para superar sus sentimientos de impotencia e ineficacia.

2. Yo no estoy bien-Tú no estás bien. La persona que se encuentra en esta posición lo abandona todo. Dichas personas pierden interés en la vida y pueden en casos extremos, cometer suicidio o asesinatos.

Dentro de una empresa es probable identificar a gerentes o líderes que se encuentran en esta posición, ya que son aquellos que aparentan supervisar, pero en realidad no lo hacen o lo hacen proporcionando y recibiendo muy pocas caricias.

3. "Yo estoy bien-Tú no estás bien. La persona que se sienta perseguida o que se considere una víctima puede ocupar esta posición. Esta posición es muy común entre los criminales, pero los gerentes que prefieren los estilos autocráticos en la toma de decisiones también pueden encontrarse en esta posición.

4. Yo estoy bien-Tú estás bien. Se trata de la posición más sana y viene determinada por las decisiones que tomamos basándonos en la información que recibimos del medio ambiente y de las experiencias que vivimos. Se trata de una posición característica de la intimidad y no es adecuada para los juegos."

Los gerentes o líderes que llevan a cabo en la práctica comunicaciones abiertas y exactas con sus empleados, se encuentran en esta posición.

Podemos observar que las 3 primeras posiciones van ligadas más a los sentimientos o caricias negativas que al razonamiento, pensamiento o caricias positivas, la cuarta posición de vida por el contrario va más ligada a los pensamientos, razonamientos y caricias positivas que a los sentimientos y caricias negativas. Los sentimientos que ésta genera son cupones positivos.

ARGUMENTOS Y GUIONES

La última razón para jugar se encuentra en la contribución al guión o plan de vida del individuo. El guión de vida parte de la primicia de que todos los seres humanos vivimos nuestras vidas de acuerdo con un guión determinado, en parte, por nuestra posición en la vida, por los mensajes de nuestros padres y por nuestras experiencias en la infancia. El guión de vida puede ser constructivo o destructivo, sin embargo el ser humano lo vive y lleva a cabo porque se siente obligado a hacerlo. Los juegos son segmentos del guión, que al repetirse una y otra vez confirman la posición y el guión de vida que se está llevando a cabo.

Uno de los beneficios que proporciona el Análisis Transaccional es ayudar a los individuos a ser más conscientes de sus guiones, juegos y posiciones en la vida, y a partir de esta conciencia tratar de que el individuo decida cambiar su guión de vida.

El proceso por el cual se transmite y asume un guión es el siguiente :

Mensaje ———> Sentimientos ———> Mito ———> Conducta

Mensaje: De manera continua desde temprana edad se reciben mensajes del medio

Sentimientos : Quien los recibe experimenta siempre emociones estímulo-respuesta.

Mito: Las experiencias vividas le permiten confirmar creencias de los mensajes recibidos.

Conducta: Igualmente desarrolla un tipo de conducta o actitud que le caracterizan a la hora de actuar o relacionarse con otros.

Como es usual, de generación en generación se transmiten a los hijos un conjunto de instrucciones estrictas sobre lo que se supone que se debe hacer como hombre o mujer.

Los valores transmitidos en los mensajes forman en la persona un marco de referencia en el cual se mueve, se relaciona, comunica y vive. Tiende a aceptar y entablar buenas relaciones y comunicaciones con quien tenga iguales o parecidos valores y a rechazar o criticar a los que tienen valores diferentes. El marco de referencia abarca todos los conceptos de la vida; el sexo, el trabajo, los sentimientos, la comunicación, los valores culturales y sociales; en él aparecen definidos lo que se tiene que aceptar y lo que se tiene que rechazar.

Los juegos en las organizaciones

Siguiendo la línea del Análisis Transaccional, a continuación se presenta una breve ejemplificación de los juegos más comunes que acontecen en las organizaciones, describiendo el tipo de Transacción social y psicológica que se genera y los roles que juegan.

Otro objetivo de esta revisión es también el tratar, una vez identificado el juego, de eliminar su continuidad, generando una comunicación más abierta y exacta.

Los efectos de los juegos como tal tienen distintas intensidades.

Berne (1964) clasifica los juegos en 3 grados:

1. Juego de primer grado. Aquel que es socialmente aceptable en el círculo del jugador.
2. Juego de segundo grado. Es aquel que no produce ningún daño permanente ni irremediable, pero que los jugadores prefieren ocultar al público.
3. Juego de tercer grado. Aquel que es permanente y que termina en una intervención quirúrgica, en el Palacio de Justicia o en el depósito de cadáveres.

Por regla general los participantes de los juegos asumen uno de los siguientes roles: víctima, perseguidor o salvador. Los juegos en los que participa la víctima sirven para reforzar la posición: Yo no estoy bien-Tú estas bien. Los juegos en los que participa el perseguidor y el salvador refuerzan la posición: Yo estoy bien-Tú no estas bien.

La mayoría de los juegos implican descuentos a uno mismo (reforzando el Yo no estoy bien) o a los demás por uno mismo (reforzando el Tú no estas bien).

Iniciaremos por describir algunos de los juegos que implican descuentos a los demás por uno mismo.

Las personas que participan en juegos para descontar a los demás se encuentran, por regla general, en el estado del Ego del Padre e intentan provocar, culpar o salvar a otros.

o pretenden encontrar defectos o vengarse. La posición de vida de estos jugadores es Yo estoy bien - Tú no estas bien, siendo el "TÚ" el que necesita ser rescatado o perseguido.

Normalmente, estos juegos llegan a ser el resultado de la falta de confianza que se observa en las organizaciones y producen conductas infantiles en las víctimas del juego.

1^{er} Juego "Si no fuese por tí"

Esta situación se presenta en una organización comúnmente autocrática de la que de una sola persona se generan las leyes, reglas, políticas, normas y principios que rigen a la empresa eliminando toda participación del personal involucrado que finalmente es quien recibe los efectos de estas disposiciones.

Cualquier empleado de esa empresa justificaría su conducta de queja al expresar de su jefe lo siguiente: "Si no fuese por tí", tendría la oportunidad de explicar a los hombres mis ideas o "Si no fuese por tí", las cosas serían distintas aquí.

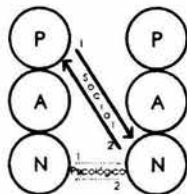
Por regla general para este juego se necesitan dos jugadores, los cuales asumirán los papeles de la víctima y el perseguidor, aunque pueden involucrarse varias víctimas y algunas comparsas que servirán para escuchar las quejas de la víctima.

El juego comienza cuando el perseguidor (un Padre crítico o docente) inhibe o protege exageradamente a la víctima (el Niño limitado), entonces la víctima se queja generando con esto lamentaciones y recompensas para sí mismo.

La Transacción social es Padre - Niño.

La Transacción psicológica es Niño - Niño

Transacción



Nivel social	(1)	"Yo tomo todas las decisiones"
Nivel psicológico	(1)	"Por favor déjeme seguir mi método y no me abandone, estoy aterrizado"
Nivel social	(2)	"Si no fuese por ti", tendría la oportunidad de progresar
Nivel psicológico	(2)	"Te dejaré seguir tu método si me ayudas a evitar las situaciones que me aterrizan"

2º Juego "Tan solo intento ayudarte"

Este tipo de jugadores circulan en el ambiente con el sombrero de protectores, sin embargo, cuando tienen éxito, al ayudar a un cliente u organización es por mera casualidad.

En el juego participan dos partes, el salvador y su víctima. La víctima, que bien puede ser una empresa, proclama la necesidad de ser ayudada, ya que de manera interna tiene muchos problemas que desequilibran su estabilidad. El salvador ofrece sus servicios en beneficio de la empresa aún cuando carece de los conocimientos y bases suficientes para lograr el objetivo. Normalmente estos salvadores son consultores o asesores externos, en algunos casos llegan a ser contrataciones equivocadas de personal con alto nivel con aparentes conocimientos y experiencias bastas, sin embargo, al paso del tiempo, el cual no siempre es breve, se ve la ineficacia de sus aportaciones.

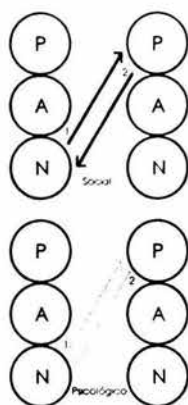
El cliente o víctima deja de requerir de los servicios del salvador y este recibe su recompensa cuando, asombrado por las quejas de su cliente, recibe refuerzo para su posición original, llegando a la conclusión de que las personas son ingratas y desconsideradas.

Una situación como ésta no siempre sucede, sin embargo, es un buen ejemplo para identificar el juego de referencia.

Las Transacciones del "Tan solo intento ayudarte", se dan a nivel social y psicológico de Padre-Niño

Nivel social (1)
"¿Y ahora qué hago?"

Nivel psicológico (1)
"Haré que te sientas competente."



Nivel social (2)
"Eso es lo que tienes que hacer."

Nivel psicológico (2)
"Ves lo competente que soy."

3^{er} Juego "Por qué no ... ? Sí, pero ...

Este tipo de juego se da muy comúnmente en las organizaciones de la siguiente forma:

Muchas veces un gerente o líder llega a convocar a sus colaboradores a una reunión con el objeto de que éstos le den propuestas para mejorar la efectividad de la empresa, no obstante que algunas de estas son muy buenas, el líder siempre presenta una negativa para que no se lleve a cabo alguna de ellas.

Este es un juego diseñado que garantiza al Niño el que nadie va a decirle a él cómo hacer las cosas.

A diferencia del "Tan solo intento ayudarte" en el que participan un salvador y varios clientes, en el juego del "¿Por qué no ... ? Sí pero ... " participan un cliente y varios salvadores o padres docentes.

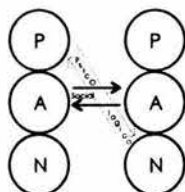
El juego inicia cuando uno de los jugadores solicita ayuda para resolver un problema, entonces el salvador le ofrece sus consejos, ¿Por qué no ... ? pero el jugador que ha iniciado el juego rechaza todas las sugerencias razonando el motivo por el que no las acepta, "Sí, pero ... "

Esto continúa hasta que los jugadores que tratan de dar soluciones abandonan el juego, con lo que proporcionan al jugador requisitante su recompensa, silencio y ayuda para su posición. "Mis padres no pueden decirme nada."

A nivel social las Transacciones "¿Por qué no . . . ?, Sí, pero . . ." son Adulto-Adulto; aunque a nivel psicológico son Padre-Niño.

Nivel social (1)
"¿Por qué no . . . ?"

Nivel psicológico (1)
"Conseguiré que agradezcas mi ayuda."



Nivel social (2)
"Sí, pero . . ."

Nivel psicológico (2)
"Sigue adelante e inténtalo."

4º Juego "Rapo"

En este juego se maneja el concepto de la seducción o coquetería en diferentes intensidades.

En su primer grado de intensidad, el rapo es socialmente aceptable y no es excesivamente perjudicial para la víctima, ya que implica un relación superficial sin contacto físico. El seductor rechaza la respuesta a sus conductas provocativas con palabras o acciones sensiblemente amables.

El rapo de segundo grado daña los sentimientos, es más complicado, por lo que el rechazo es más brusco, ya que implica contacto en situaciones restringidas o impropias.

El tercer grado de rapo es permanente y termina en divorcio, suicidio u homicidio. En este caso, el seductor o seductora permite el contacto físico para posteriormente reclamar un daño irreparable.

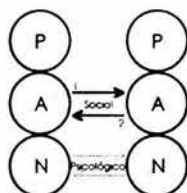
La recompensa es similar en los tres grados: venganza maliciosa en los hombres que rechaza y apoyo a su posición original según la cual "Los hombres no están bien."

En una empresa, el rapo se puede apreciar perfectamente en una secretaria que desea ver a su jefe en una situación difícil.

Las Transacciones sociales del Rapo son Adulto-Adulto; las Transacciones psicológicas son Niño-Niño.

Nivel social (1)
"Lamento haber ido más lejos de lo que usted pretendía."

Nivel psicológico (1)
"Vea cuán irresistible soy."



Nivel social (2)
"Ya que lo ha hecho, debo castigarlo"

Nivel psicológico (2)
"Ya te tengo, cretino"

5º Juego "Ya te tengo"

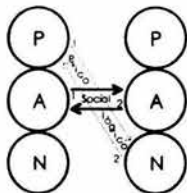
Se da en un ambiente en donde coaccionan dos jugadores, una víctima y un agresor, los cuales hacen una serie de movimientos que implican provocaciones-acusaciones-defensas-castigos y finalmente la recompensa "No puede confiarse en nadie".

Se trata de un juego muy peligroso para las organizaciones, ya que las apuestas son muy altas (golpes bajos, dimisiones, despidos, etc.).

A nivel social, la Transacción es Adulto-Adulto, sin embargo a nivel psicológico es Padre-Niño.

Nivel social (1)
"Se ha equivocado"

Nivel psicológico (1)
"Le he estado vigilando, esperando que cometiese un error."
"Ahora que te he atrapado, vas a pagarlo."



Nivel social (2)
"Ya que lo ha hecho, debo castigarlo"

Nivel psicológico (2)
"Ya te tengo, cretino"

Los juegos que a continuación se describen implican descuentos a uno mismo.

Según Goldhaber (1989) "Las personas que participan en juegos para descontarse a sí mismos, se encuentran en su estado del Ego de Niño e intentan conseguir compasión, perdón o bien, disfrutan con la angustia y el abandono. La posición de vida de estos jugadores es "Yo estoy bien - Tú estas bien" y Yo necesito ser rescatado y perseguido. Normalmente los juegos de este tipo están motivados por la falta de caricias dentro del contexto de la organización y producen conductas críticas y/o docentes en los empleados/gerentes que se ven atrapados en esos juegos"

6º Juego "Mira cómo me he esforzado"

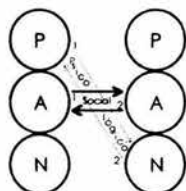
Un empleado desea alcanzar una promoción o puesto alto. Puede adquirir más responsabilidades de las que sus posibilidades le permitan realizar, lo cual le llevará a un estado represivo y de fatiga extrema, repercutiendo en su estado de salud también, para finalmente llegar a su propia recompensa "Miren cómo me he esforzado."

La recompensa en este juego se recibe después de producirse el fracaso, cuando el obstinado es justificado por no tener culpa alguna.

En el nivel social las Transacciones de este juego son Adulto-Adulto; las Transacciones psicológicas son Padre-Niño.

Nivel social (1)
"Debes tomarlo con calma"

Nivel psicológico (1)
"Conseguiré que te lo tomes con calma"



Nivel social (2)
"De acuerdo, lo intentaré"

Nivel psicológico (2)
"Ves, no funciona"

7º Juego "Pégame, castígame, maltrátame"

En este juego se presentan individuos que manipulan deliberadamente a sus compañeros de trabajo o jefes para que les den cupones negativos reforzando con ello su posición de vida.

Un ejemplo claro que se da en el abuso en una empresa es el horario de comida. Situación en la cual se le insiste repetidamente a una persona que no abuse del tiempo y se instale en su lugar de trabajo con más oportunidad evitando el malestar en sus demás compañeros que si respetan estas disposiciones.

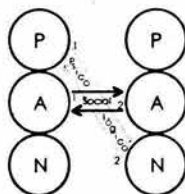
A nivel social la sanción es un Transacción Adulto-Adulto, a nivel psicológico es una Transacción Padre-Niño.

Nivel social (1)

"Los hombres se quejan de sus prolongados almuerzos."

Nivel psicológico (1)

"Si no dejas de hacer tonterías, tendré que sancionarte"



Nivel social (2)

"Lo comprendo y haré los esfuerzos necesarios para enmendarme."

Nivel psicológico (2)

"Por favor, no me sanciones"

8º Juego "Estúpido"

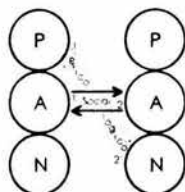
Este juego es una variación del pégame, en este el jugador espera ser humillado reforzando su posición "No estoy bien."

Ejemplificándolo en una organización podemos hablar de una persona que comúnmente siente y hace sentir a los demás en toda oportunidad, que no es tomada en cuenta y se ataca a sí misma con calificativos negativos, alcanzando finalmente su recompensa que es negativa también y el calificativo que tanto insiste en adjudicarse. "No me salen las cosas por que soy un tonto, tonto, tonto; Sí, eres un tonto - le dice la otra parte."

El jugador del estúpido puede lograr su cupón negativo si persiste lo suficiente en ello, socialmente parece ser un intercambio de información entre los Adultos de ambas partes, pero psicológicamente el Padre del perseguidor realiza una Transacción con el Niño de la víctima, ésta Transacción culmina con la deseada recompensa en forma de golpe.

Nivel social (1)
"Te has equivocado de buena fe."

Nivel psicológico (1)
"No, eres un estúpido (ja, ja)."



Nivel social (2)
"Lo comprendo y me sabe mal."

Nivel psicológico (2)
"¡Soy un estúpido!"

9º Juego "Pata de palo"

Pata de palo es otro de los juegos que traen consigo cupones negativos. Originalmente este juego es muy útil para diagnosticar a hombres heridos que sufrían algún tipo de depresión como resultado de su enfermedad y que adjudicaban a ella el no llegar a concluir una tarea

Aún cuando en algunas situaciones sí existe una limitación para alcanzar un objetivo, estos jugadores abusan de este estado para justificar todas sus frustraciones.

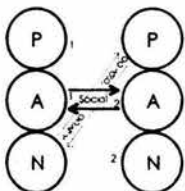
Este juego implica a una víctima y a un perseguidor. La víctima provoca al perseguidor, sirviéndose de su invalidez para excusar su fracaso; el perseguidor le proporciona su recompensa diagnosticando la incapacidad de la víctima.

Las organizaciones pueden jugar a la "Pata de palo" a una escala muy amplia. Una empresa puede quejarse amargamente de la calidad de sus empleados culpando a la situación económica nacional que les impide realizar unos adecuados programas de selección, capacitación y productividad de sus empleados.

A nivel social, "Pata de palo" es una Transacción Adulto-Adulto; a nivel psicológico es una Transacción Padre-Niño.

Nivel social (1)
"Tengo un problema que limita mi capacidad para actuar de manera adecuada."

Nivel psicológico (1)
"¿Qué puedo esperar de un hombre con una pata de palo?"



Nivel social (2)
"Lo comprendo y sabremos considerarlo."

Nivel psicológico (2)
"¡Estás incapacitado!"

Los ejemplos anteriores son solo eso: ejemplos de juegos que la gente juega en cualquier situación y que en este momento por cuestiones prácticas han sido contextualizados en las empresas, sin embargo, los juegos pueden tener muchas más variaciones de éstos u otros. lo importante es saber que existen y afectan gravemente el desempeño y las relaciones humanas y por ende la comunicación y productividad de los individuos.

Saber que existen, identificarlos y ya no participar en ellos es un logro que beneficiará las relaciones y comunicaciones humanas.

CAPITULO IV

Aplicación del cuestionario de clima de la organización y egograma

Objetivo

Mediante la aplicación del cuestionario de clima de la organización y egograma, se identificarán la actitudes de 12 secretarias ante las normas y políticas de la empresa en que trabajan.

Es importante hacer la observación, de que aún cuando la mezcla de estos recursos lleguen a generar mucha información, para efectos de nuestro trabajo, solo nos limitaremos a algunos de los aspectos ligados a una comunicación efectiva.

Empresa : Mancera, S. C.

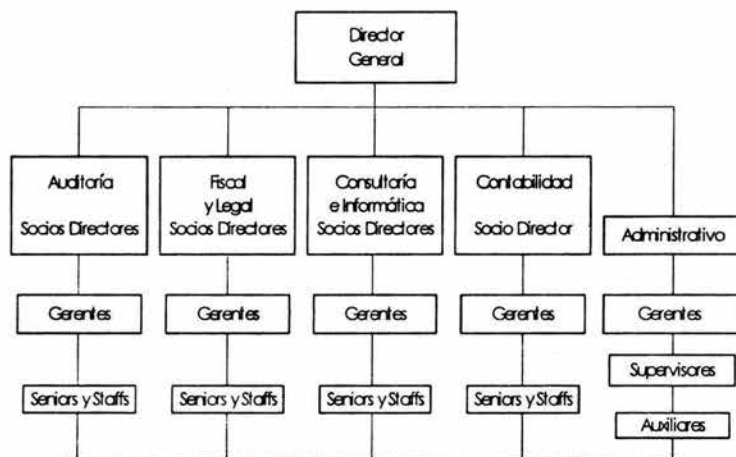
Firma de Contadores Públicos

Giro : Servicios Profesionales

Ubicación : Se encuentra al norte de la ciudad en el Centro Comercial Plaza

Polanco

Estructura orgánica de la Empresa:



Participantes :

Criterio de Selección

12 secretarias a las cuales identificaremos como Alejandra, Monica, Laura, Edna, Minerva, Leticia, Sandra, Elizabeth, Marcela, Blanca, Linda y Beatriz.

Edad entre 20 y 30 años

Clase socioeconómica media y media alta

Antigüedad en la empresa entre 1 y 6 años

Preparación académica en carrera comercial secretarial

Pertenecientes al área de recursos humanos y secretarias suplentes (personal que cubre de manera temporal puestos secretariales por incapacidades, vacaciones, bajas, etc.)

MATERIAL

- Cuestionario de clima de las organizaciones (anexo 1)
- Tabla resumen del clima real y el ideal de la organización (anexo 2)
- Egograma (anexo 3)
- Cuadro para interpretar las conductas de los estados del yo (anexo 4)
- Salón de 6 x 8 mts. con sillas estilo escuela
- Lápices

Instrucciones y aplicación

Se les citó a las 12 participantes en el salón a la misma hora, el tiempo de duración de la sesión fue de 40 minutos. El lugar tenía buena luz y ventilación.

Antes de iniciar la sesión se dedicaron 5 minutos a manejar conceptos de rapport, los cuales consistieron en saludar a las secretarias y platicar sobre algunas nimiedades del día.

Una vez concluido esto se dio inicio a la sesión, en la cual se les comentó lo siguiente :

Lean cuidadosamente los cuestionarios que a continuación les serán proporcionados. Cualquier duda que tengan favor de comentarla para su aclaración.

Se les indicó que se deseaba obtener sus respuestas respecto a como percibían las normas y políticas de la empresa. Para ello se les proporcionarían dos cuestionarios en los cuales se les solicitaría lo siguiente :

Primero, se les entregará el cuestionario clima de las organizaciones, el cual consta de 7 dimensiones o conceptos a evaluar que son: conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad de la organización, cordialidad y apoyo y liderazgo.

El cuestionario consta de 2 secciones, en la primera se presentan las dimensiones referidas numeradas del 1 al 7, en cada una de ellas se presenta una breve explicación de lo que significa esta dimensión.

A continuación en los costados izquierdo y derecho, se presenta la respuesta extrema a la dimensión de referencia; al centro de las respuestas aparece una escala que va de 1 a 10, en la cual les solicitaremos registren ustedes su respuesta.

Con la letra "A" identificarán la situación actual de acuerdo a su percepción, con la letra "I" identificarán lo que idealmente les gustaría que sucediera en cada dimensión.

Sus respuestas las registrarán sobre el número deseado en la escala de cada dimensión.

La segunda sección del cuestionario consta de una tabla de resumen de clima real e ideal de la organización; favor de transferir sus respuestas de "A" e "I" registradas en cada dimensión a esta tabla y finalmente unir con una línea continua desde la dimensión 1 hasta la dimensión 7 todos los "A" e "I" obtenidos.

Posteriormente se les proporcionará el egograma, lean cuidadosamente la descripción de los conceptos que van a evaluar, la cual se encuentra en las dos hojas anexas identificando las iniciales de la primera hoja con las iniciales de las hojas siguientes, así como los polos positivo y negativo, según sea el caso.

El egograma consta de 5 columnas, las cuales están identificadas por las siguientes siglas que se encuentran al centro del cuadro :

Pc	Padre crítico	
Pp	Padre protector	
A	Adulto	
Na	Niño adaptado	sumiso
		rebelde
Nn	Niño Natural	

A los costados se encuentran los polos : el superior positivo y el inferior negativo. Cada uno de estos polos registra un escala de 0 a 10 puntos. Las respuestas de los sujetos deberán ser registradas en estos polos de acuerdo al puntaje que proporcionen en base a situaciones contrarias de :

Aspectos positivos

Aspectos Negativos

Firmeza y orden	vs	Crítica Represiva
Ayuda	vs	Sobreprotección
Objetivo / concreto	vs	Frialdad y sin sentimientos
Respeto a los otros	vs	Sumiso / rebelde
Cooperativo	vs	Egoísta / egocéntrico.

Tal y como dice el instructivo, si su respuesta a una pregunta en uno de los polos es de 7, su respuesta en el polo contrario deberá ser 3, para que sumadas ambas cantidades totalicen 10 puntos.

Observación participante

El grupo seleccionado es conocido por el evaluador, ya que convivimos en una relación diaria de trabajo. La relación mantenida con las participantes fue formal, pero cálida y en todo momento hubo una amplia comunicación sobre los pasos a seguir en la resolución de los cuestionarios : clima de la organización y egograma.

Las participantes durante todo el trabajo presentaron un actitud positiva. Al inicio del proceso, existieron muchas dudas sobre el cuestionario, principalmente radicaban en el entendimiento de los conceptos, los cuales en parte eran desconocidos a ellas, en virtud de que están enfocados a la postura del Análisis Transaccional, sin embargo conforme se iba avanzando en el trabajo, la solución del cuestionario se fue haciendo más sencilla.

Una de las participantes mencionó que la primera de las dimensiones del cuestionario de clima organizacional se contradecía en uno de sus polos con el concepto general que presentaba al inicio, e incluso sugirió modificar un poco la estructura de esta pregunta, sin embargo se le hizo la observación de que esto no procedía debido a que el cuestionario, había sido extraído en su totalidad de un autor, para obtener resultados basados en una postura, y por ello no era posible modificarlo total ni parcialmente.

Durante el proceso, se pudo percibir que algunas de las preguntas hicieron a las participantes, detenerse a reflexionar sobre la situación que viven tanto en la empresa como en su vida personal, e incluso revalorizar algunos de sus principios y algunas de las disposiciones de la empresa. Esto se hizo notorio cuando elaboraban sus preguntas o comentarios hacía mi persona.

Resultados descripción y análisis

En la gráfica 1 se observa que Alejandra espera puntuaciones más altas a nivel ideal respecto de las que da en la condición actual de todos los factores del clima organizacional variando en este último de una puntuación de 6 a 8. A nivel ideal otorga 9 al factor conformidad manteniendo los demás conceptos en 10, mientras que a nivel actual registró 6 para conformidad, 7 para responsabilidad, normas y recompensas y mantiene en 8 claridad de la organización cordialidad y liderazgo.

En su egograma gráfica 2, Alejandra tiende a calificar alto el aspecto positivo de sus estados del Yo siendo el más alto el que corresponde a Pc, A y Nn con una puntuación de 9 y de Pp y Na con una puntuación de 8 y puntuó bajo el aspecto negativo de los diferentes estados del Yo siendo los valores máximos de 2 para Pp y Na.

Los resultados de Alejandra en clima de la organización muestran una percepción de la situación actual superior al 50%, ya que sus respuestas oscilan entre 6 y 8 y una tendencia a que la situación mejore de acuerdo a sus registros de clima ideal. Por otro lado, sus estados del Yo que mayor peso tienen en sus respuestas son Pc, A y Nn sobre el nivel positivo, denotando conductas de firmeza y orden, acciones para lograr objetivos concretos y mostrando una actitud natural y espontánea.

En el caso de Monica gráfica 3 se observan puntuaciones más altas en nivel ideal pero muy distantes de las puntuaciones actuales variando desde 2 hasta 6 en las condiciones actuales. La calificación de 2 que otorga Monica es para el factor de conformidad, mientras que la calificación más alta de 6 es para el factor de responsabilidad.

El egograma de Monica gráfica 4 nos indica su tendencia a calificar alto el aspecto positivo de sus estados del Yo, resaltando el Pc, A y Nn pero a diferencia de Alejandra, Pc y Nn se encuentran en el rango 10 mientras que A en el rango 9. Pp y Na que son los estados del yo con menor puntuación se encuentran entre 8 y 7 respectivamente.

Los resultados de Monica en clima de la organización nos indican que su percepción actual de la empresa la sitúa en general por abajo de la mitad de la tabla, y que los cambios a un clima ideal son sumamente distantes y por tanto significativos, no obstante que los estados del yo de su personalidad muestran la presencia de su Pc, A y Nn como en el caso de Alejandra, aunque también éstos en una posición más extrema. Sus conductas en general se pueden ubicar en un alto sentido de firmeza y orden, acciones para lograr objetivos concretos como sería fijarse y cumplir metas, recabar información y datos antes de actuar y mantener una actitud demasiado natural y espontánea.

En la gráfica 5 Laura otorga la calificación de 2 a los factores: conformidad, recompensa y liderazgo y la más alta de 5 para el factor cordialidad y apoyo.

En su egograma gráfica 6, en el aspecto positivo Laura da el puntaje más alto, que es de 10 en los estados del Yo Pc, A, Na y Nn. El estado del Yo Pp es el único bajo y a este asigna una puntuación de 7 en la escala del Egograma. Dentro del aspecto negativo, el estado del Yo Pp es el único en obtener puntuación y ésta es de 2, ya que los otros estados se mantiene en 0.

Los resultados de Laura en clima de la organización nos muestran una percepción muy baja en la situación actual de la empresa y un cambio verdaderamente significativo con relación a su expectativa de clima ideal. Laura a diferencia de Monica y Alejandra en sus respuestas integran el estado del Yo de Na, por lo que a su conducta de firmeza y

orden relacionada con Pc, acciones para lograr objetivos concretos derivados de su A, espontaneidad y naturalidad representativos de su Nn, presenta también respuestas que indican disciplina, respeto a los demás y a las normas establecidas según indica la interpretación de su Na.

En el caso de Edna gráfica 7, las puntuaciones ideales y actuales no variaron mucho con excepción de el nivel actual de recompensa donde la calificación es 4 y 10 para el factor de responsabilidad. A nivel ideal la más baja es de 8 para los factores conformidad, recompensa, cordialidad y apoyo y liderazgo.

El egograma de Edna gráfica 8 presenta una calificación alta y constante de 9 en los estados positivos del Yo A, Na y Nn, los estados Pc y Pp aún cuando son más bajos no difieren mucho pues tienen asignados las puntuaciones 8 y 7 respectivamente. El nivel negativo por su parte se mantiene constante en una puntuación de 1 para los estados A, Na y Nn, mientras que para Pc y Pp es de 2 y 3 respectivamente.

Los resultados de Edna nos muestran que sus respuestas tanto en clima de la organización como en egograma tienen un alto porcentaje positivo, pues ambas rebasan la parte media de la escala. Sus expectativas a que las cosas mejoren son mínimas pues su apreciación de clima actual de la empresa es alto. Edna dentro del grupo participante es una de las que más antigüedad presentan en la empresa.

En Edna las conductas que podemos intuir según su egograma son : acciones para lograr objetivos concretos, disciplina, respeto a los demás o a las normas establecidas además de naturalidad y espontaneidad en sus respuestas y actitudes.

En el caso de Minerva gráfica 9 no hubo mucha variación entre los niveles actual e ideal, el nivel ideal mantuvo calificación de 9 en los factores conformidad, responsabilidad, normas y liderazgo y calificación de 10 en los factores recompensa, claridad de la organización y cordialidad y apoyo. En el nivel actual la calificación más baja fue de 7 para el factor responsabilidad y 9 como más alta para los factores claridad de la organización y cordialidad y apoyo.

En su egograma, gráfica 10 Minerva tiende también hacia el nivel positivo de los estados del Yo dando la puntuación más alta de 9 al Pc y una puntuación constante de 8 a los estados Pp, A, Na y Nn, en correspondencia con el nivel negativo, el cual es de 1 para Pc y de 2 para Pp, A, Na, Nn.

Los resultados de Minerva también son altos pues se encuentran por arriba de la mitad de la escala. La apreciación de la situación actual es alta y difiere solo en una unidad de lo que podría mejorar en relación con clima ideal. De acuerdo a los resultados de su egograma, sus conductas pueden identificarse principalmente como de firmeza y orden según su Pc, el cual presenta el puntaje más alto y posteriormente mostrar comportamientos afectivos y de ayuda según su Pp, acciones para lograr objetivos concretos de acuerdo a su A, respuestas de disciplina y respeto a los demás o a las normas de la institución según su Na y naturalidad y espontaneidad según su Nn. Minerva al igual que Edna tiene también una antigüedad alta en la empresa en relación con las otras participantes.

En el caso de Leticia gráfica 11 las puntuaciones máximas correspondieron al nivel ideal las cuales oscilaron entre 9 y 10, siendo 9 solo para el factor responsabilidad, los demás factores registraron una calificación de 10 y las puntuaciones actuales se mantuvieron en un nivel de variación de 7 a 8 en seis factores siendo los más altos claridad de la

organización, cordialidad y apoyo y liderazgo y la más baja de 6 para el caso de responsabilidad.

En su egograma gráfica 12, Leticia presenta en el nivel positivo una puntuación constante de 8 en los estados del Yo Pc, Pp, A y Na, para el estado de Nn la calificación aumenta a 9, por su parte el nivel negativo mantiene los primeros cuatro estados en 2 y el último estado Nn en 1.

Los resultados de Leticia en clima actual de la organización muestran una percepción alta, ya que sus respuestas se registran arriba de la mitad de la escala. En relación con clima ideal solo existe una variación de 2 niveles, por lo que sus expectativas pueden lograrse. En su egograma podemos comentar que de acuerdo a sus respuestas, las conductas que tienen preponderancia son las de naturaleza y espontaneidad por su Nn de 9 puntos y a ellas le siguen de manera constante conductas de firmeza y orden de acuerdo a su Pc, comportamientos afectivos y de ayuda según su Pp, acciones para lograr objetivos concretos de acuerdo a su A y respuestas que indican disciplina, respeto a los demás o a las normas establecida según su Na.

En la gráfica 13 correspondiente a Sandra observamos que la variación es muy marcada, ya que el nivel ideal oscila entre 7 y 10 dando como más bajos los conceptos de conformidad y recompensa, mientras que el nivel actual oscila entre 1 y 5 quedando como más bajo el concepto de recompensa y como más alto el concepto de responsabilidad.

La gráfica 14 de Sandra nos muestra que es ella quien proporciona la calificación más alta en el nivel positivo de los estados del Yo, y ésta es de 10 constante en todos sus

estados, y por ende en el nivel negativo la resultante es 0 también constante para todos los estados del Yo.

Los resultados de Sandra en clima de la organización nos muestran una gran variación, la cual llega a ser hasta de 6 niveles entre la situación actual e ideal. Todas las dimensiones en percepción actual están registradas por abajo de la mitad de la escala. Según sus expectativas existe mucho que mejorar. Su egograma, el cual presenta todas sus respuestas en 10 positivo nos muestra que sus conductas tienden a exigirse mucho a sí misma y a la institución.

Las puntuaciones de Elizabeth gráfica 15 reflejan una tendencia más alta en el nivel ideal en comparación con el nivel actual, variando estas de 6 a 9, Elizabeth otorga la calificación de 6 a los factores responsabilidad y recompensa y la calificación de 9 a los factores conformidad, claridad de la organización y liderazgo. El nivel actual se mantiene constante entre los rangos 2 y 3 con excepción del concepto claridad de la organización, el cual llega hasta el rango 6. A este nivel, la calificación más baja de 2 es para los factores: conformidad, responsabilidad y recompensa.

En su egograma gráfica 16 notamos que Elizabeth mantiene mucha similitud con Sandra a excepción del estado del Yo Pp al cual le asigna una puntuación de 9 y por correspondencia el Pp negativo queda en una puntuación de 1.

Los resultados de Elizabeth en clima de la organización también son muy distantes entre percepción actual y percepción ideal, lo cual quiere decir que existe la posibilidad de generar en ella también un cambio significativo. Su egograma curiosamente se asemeja al de Sandra, quien también presenta una gran variación en clima de la organización.

Las puntuaciones otorgadas por Marcela gráfica 17 en los niveles ideal y actual llevan una variación similar la cual se distribuye entre los rangos de 5 a 10, quedando como más bajo el concepto de conformidad el cual a nivel ideal obtiene una puntuación de 5 y a nivel actual una puntuación de 7 el factor normas a nivel actual también obtiene una calificación baja de 7, la calificación ideal más alta en este caso es de 10 para los factores recompensa, claridad de la organización y cordialidad y apoyo, a nivel actual la calificación más alta también es de 10 pero solo para un factor; claridad de la organización.

La gráfica 18 correspondiente a Marcela, nos muestra que su puntuación se orienta hacia el nivel positivo resaltando en un rango de 10 el estado del Yo Nn, por su parte Pc, A y Na se mantienen en el rango 9, mientras Pp que es el más bajo se registra en el rango de 8 en correspondencia en el aspecto negativo el estado del Yo Nn es el de más baja puntuación con 0, los estados del Yo Pc, A, Na con una puntuación de 1 y el estado Pp obtiene una puntuación de 2.

Los resultados de Marcela en clima actual e ideal de la organización, se llegan a mezclar en algunas dimensiones. Por ejemplo en la dimensión claridad de la organización, Marcela otorga la misma calificación en actual e ideal. En el caso de la dimensión conformidad, Marcela deja la percepción actual por arriba hasta 2 niveles de la percepción ideal. Finalmente la diferencia entre actual e ideal en las otras 5 dimensiones solo difiere por un nivel, haciendo en cierta forma fácil la realización de las expectativas ideales de ella. Su egograma, el cual varía entre 8, 9 y 10 nos muestra una tendencia mayor hacia las conductas de Nn como son naturalidad y espontaneidad.

Los datos de Blanca gráfica 19 se asemejan mucho a los de Marcela en cuanto a su constancia, sin embargo Blanca otorga a nivel ideal una puntuación de 4 al concepto de conformidad y a nivel actual una puntuación de 7 para el mismo concepto. A nivel ideal la calificación más alta es 10 para los factores responsabilidad, recompensa, claridad de la organización, cordialidad y apoyo y liderazgo. A nivel actual la calificación más alta es 10 solo para el factor claridad en la organización.

La gráfica 20 correspondiente a Blanca nos muestra una tendencia positiva en sus respuestas. La puntuación de 10 la otorga a los estados del Yo Pc y Nn, la puntuación de 9 al estado del Yo A y la puntuación de 8 a los estados del Yo Pp y Na; en correspondencia, el aspecto negativo queda con una puntuación de 0 para Pc y Nn, de 1 para A y de 2 para Pp y Na.

Los resultados de Blanca en clima de la organización, nos muestran muy poca variabilidad entre percepción actual y percepción ideal, los cuales en su mayoría difieren por 1 nivel, a excepción de la dimensión conformidad, la cual a nivel actual está en 7 puntos y en nivel ideal está en 4 puntos. La dimensión claridad de la organización tanto para percepción actual como ideal se encuentra en su nivel máximo, pues ambas registran 10 puntos. En su egograma podemos observar que las conductas que más la identifican según sus respuestas son las relacionadas con Pc como son orden y firmeza y las relacionadas con Nn como son naturalidad y espontaneidad.

Las puntuaciones de Linda en la gráfica 21 son variables a nivel actual, donde la calificación más baja es de 3 para el factor claridad de la organización, 6 para los factores conformidad y liderazgo, 7 para el factor cordialidad y apoyo, 8 para los factores normas y recompensas y 10 y más alta para el factor responsabilidad. Por su

parte las calificaciones a nivel ideal varían entre 8 y 10 siendo las más bajas conformidad y claridad de la organización y las más altas responsabilidad, normas y recompensa.

La gráfica 22 correspondiente a Linda mantiene constante los estados Pc, Pp, A, y Nn en una puntuación positiva de 8 y con una calificación de 7 al estado Na, en correspondencia los estados negativos Pc, Pp, A y Nn obtienen un registro de 2 y Na de 3.

Los resultados de Linda en clima de la organización muestran una variación muy grande en la dimensión de claridad de la organización ya que difiere en 4 niveles percepción actual de ideal. En las otras dimensiones la variación es solo de 2 niveles entre percepción actual e ideal. Su egograma nos muestra una tendencia positiva dentro de la escala de 8 en cuatro estados del Yo, haciendo referencia a conductas de Pc como son firmeza y orden, conductas de Pp como son comportamientos afectivos y de ayuda, conductas de A como acciones para lograr objetivos concretos y conductas de Nn como naturalidad y espontaneidad.

La gráfica 23 correspondiente a Beatriz presenta puntuaciones altas a nivel ideal las cuales varían entre 8 y 10, muy distantes de las presentadas en el nivel actual, las cuales varían entre 1 y 4. La calificación más baja a nivel ideal es de 8 para los factores conformidad, normas y claridad de la organización y la calificación más alta de 10 para el factor cordialidad y apoyo. A nivel actual la calificación más baja es de 1 para el factor cordialidad y apoyo y la más alta de 4 para los factores normas y claridad de la organización.

La gráfica 24 correspondiente a Beatriz presenta una puntuación inclinada hacia el nivel positivo varía entre los rangos 7 y 9, siendo 7 el más bajo para Pc y 9 el más alto para A y Nn.

Los resultados de Beatriz en clima de la organización, nos muestran una variación muy alta entre percepción actual y percepción ideal. Son muy significativos los cambios que debieran hacerse según sus respuestas para que la situación en la empresa fuera más favorable. Sus respuestas ante percepción actual se ubican por abajo de la mitad de la escala.

Su egograma muestra una tendencia positiva. Su estado del Yo de mayor peso es A y Nn, por lo que sus conductas pueden identificarse con acciones para lograr objetivos concretos, fijarse y cumplir metas, recabar información y datos antes de actuar para no errar y naturalidad y espontaneidad.

La gráfica 25, que es la gráfica promedio en clima de la organización de todas las puntuaciones de las participantes presenta el nivel ideal como la tendencia alta ya que sus registros varían, entre los rangos 8 a 10, mientras que el nivel actual se mantiene entre los rangos 5 y 6.

El nivel ideal difiere del actual por 2 niveles. la calificación más baja de 8 a nivel ideal es para el factor conformidad, la calificación media de 9 es para los factores responsabilidad, normas, recompensa y liderazgo y la calificación más alta de 10 es para los factores claridad de la organización y cordialidad y apoyo.

A nivel actual la calificación más baja es de 5 es para los factores conformidad y recompensa, la calificación más alta de 6 es para los cinco factores restantes responsabilidad, normas, claridad de la organización, cordialidad y apoyo y liderazgo.

Como se puede notar, los valores ideal en todas las personas en promedio son mayores para todos los factores en comparación con los promedios de las puntuaciones actuales.

La gráfica 26 que es la gráfica promedio del egograma de las participantes nos muestra la fuerte inclinación hacia el aspecto positivo el cual tiende a mostrarse en su nivel más alto de 9 en los estados Pc, A y Nn. Los estados del Yo restantes Pp y Na registran una puntuación de 8, en correspondencia con el aspecto negativo, donde la puntuación más baja es de 1 para los factores del Yo Pc, A, Nn y de 2 para los estados del Yo Pp y Na.

Los resultados promedio de clima de la organización muestran que las respuestas sobre percepción actual se encuentran a un 50% de su alcance ya que se registran a la mitad de la escala. Las dimensiones con menor puntuación son conformidad y recompensa. Las expectativas a nivel ideal se registran en 8, 9 y 10. Siendo las más altas claridad de la organización y cordialidad y apoyo.

El egograma promedio nos muestra que las conductas que mayor incidencia tienen en el grupo son las relacionadas con los estados del Yo Pc, A y Nn los cuales, se identifican con conductas de firmeza y orden (Pc), acciones para lograr objetivos concretos, fijarse y cumplir metas, recabar información y datos antes de actuar para no errar, pensar las cosas, analizar las conductas y comportamientos objetivamente (A) y naturalidad y espontaneidad (Nn).

El grupo de participantes en sí, dice como se encuentra individualmente y como se encuentra en promedio, que cambios y en que dimensiones se deben hacer para mejorar las condiciones actuales y alcanzar las expectativas ideales.

En un grupo así es posible llevar a cabo un programa de acción en comunicación efectiva y participante, ya que dentro de una escala de 1 a 10 se encuentran a la mitad del camino y con una buena actitud para seguir avanzando. El egograma nos muestra precisamente que su actitud en todas las cosas fue positiva y en la mayoría de ellos superior al 80%.

El cuadro 1 nos presenta los datos promedio de clima actual de la organización y nos indica el registro de las puntuaciones de cada participante por cada dimensión. En él podemos ver que la percepción actual en cuatro casos tiene la calificación más alta que es de 10; esto lo podemos observar en las dimensiones responsabilidad y claridad de la organización. Asimismo podemos identificar que la respuesta mínima de 1, solo se otorga en 2 ocasiones para las dimensiones recompensa y cordialidad y apoyo.

Fueron 7 participantes los que de manera individual y promediando su respuesta a las 7 dimensiones registraron una percepción actual superior al 70% de la tabla, esto quiere decir que el 60% del grupo percibe favorablemente el clima actual en la empresa, no obstante ello demandan mejorarlo.

El 40% restante de las participantes lo perciben entre un 30% y un 40% de su alcance. Aquí los cambios serían aún más significativos.

Dentro de las participantes con percepción de clima de la organización alto podemos identificar a las de antigüedad superior a 1 año. Quizá éste sea un dato interesante.

En el cuadro 2 de clima ideal todos las participantes de manera individual desean mejorar la situación actual de la empresa (ver última columna en cuadro 2); tres de ellas

registraron la calificación de 10 en la escala, ocho de ellas registraron la calificación de 9 en la escala y solo una participante registro la calificación de 8.

En clima ideal podemos observar en cada dimensión que todas tienen expectativas altas.

El cuadro 3 denominado egograma nos muestra que la tendencia del grupo a sus respuestas es positiva registrando desde un 70% hacia arriba.

En la última columna podemos observar el registro de las siguientes puntuaciones promedio: dos puntuaciones de 10, cuatro puntuaciones de 9, cinco puntuaciones de 8 y una puntuación de 7.

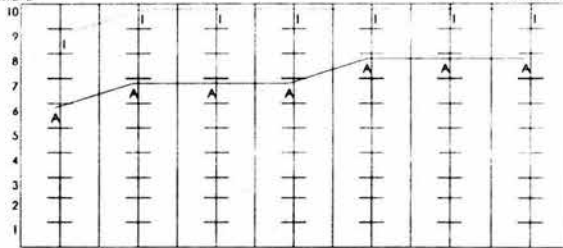
Haciendo mención a las puntuaciones de 10 también podemos observar que los estados del Yo que mayor peso tuvieron en el grupo fueron Pc con el registro de cinco puntuaciones de 10 y niño natural con seis puntuaciones de 10.

Gráficas y Tablas

Cuestionario de Clima de la Organización
 Responsabilidad Reconocimiento Confianza
 Conformidad Normas Claridad de la organización y apoyo Liderazgo

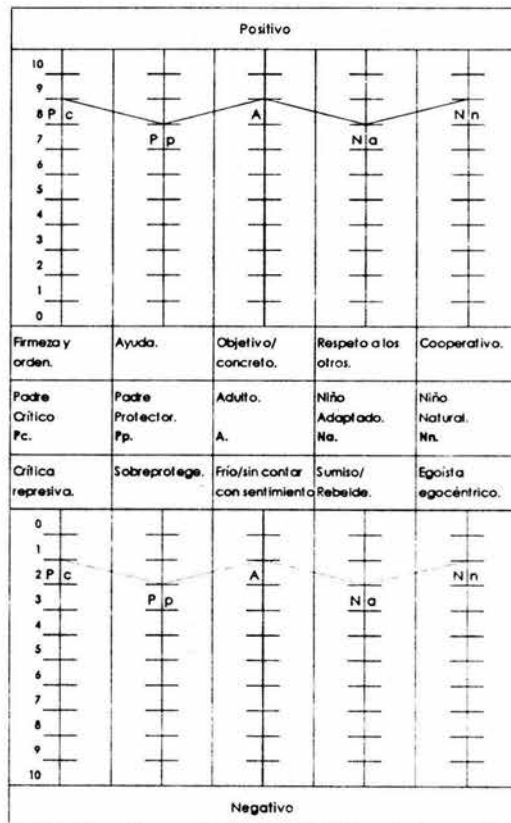
Alejandra

Gráfico 1



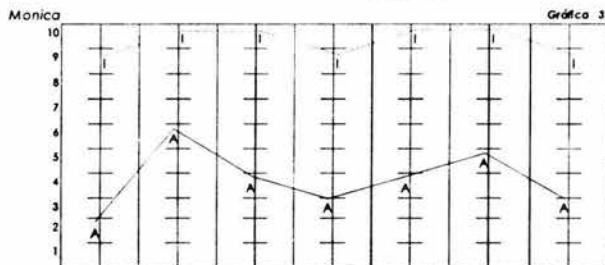
Egograma

Gráfico 2

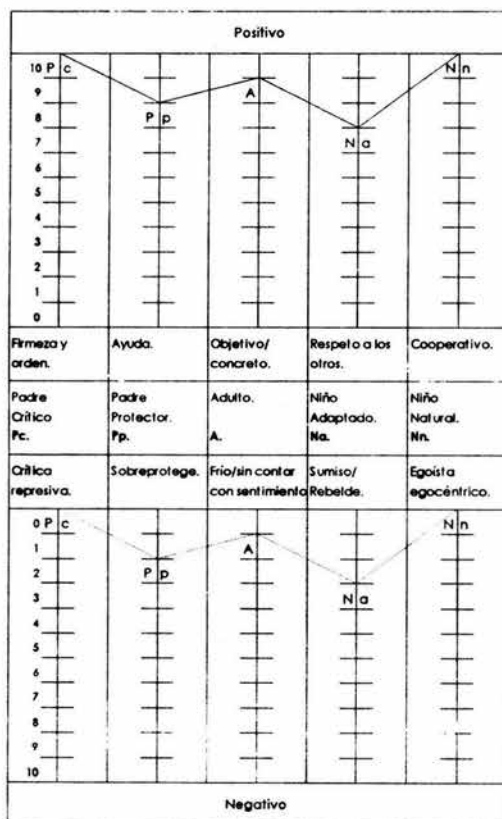


Cuestionario de Clima de la Organización

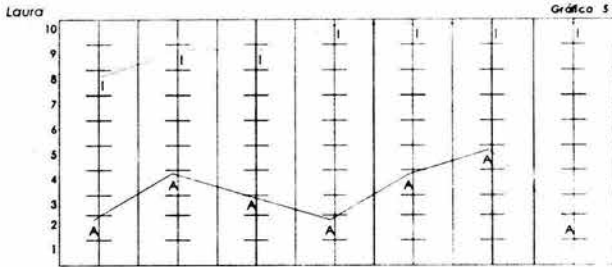
Responsabilidad	Recompensa	Cardinalidad
Contaminación	Normas	Claridad de la organización
		Cardinalidad y apoyo
		Liderazgo



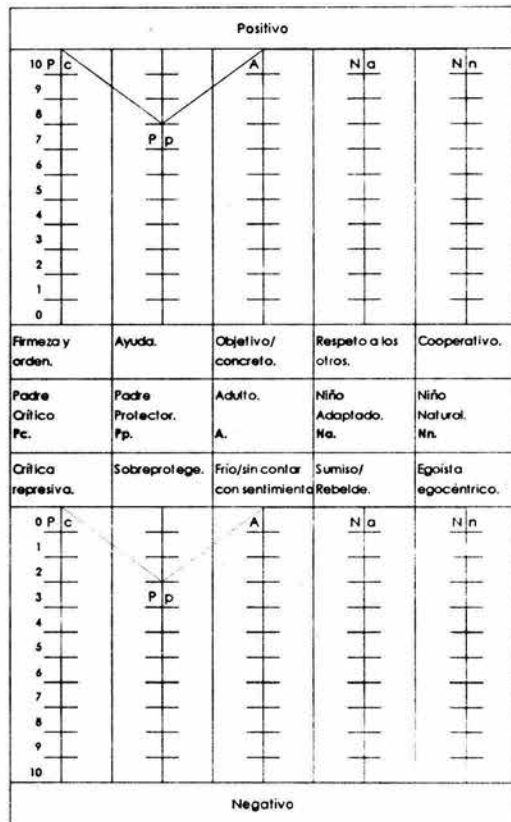
Egograma Gráfica 4



Cuestionario de Clima de la Organización
 Responsabilidad Recompensa Cordialidad y apoyo
 Contaminación Normas Claridad de la organización Liderazgo

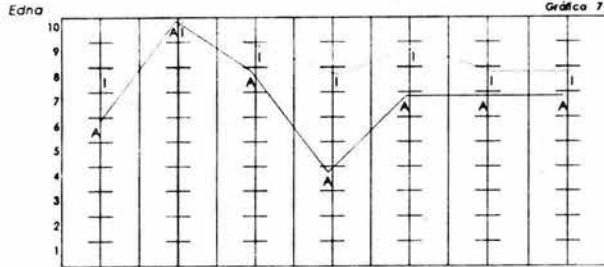


Egograma Gráfico 6



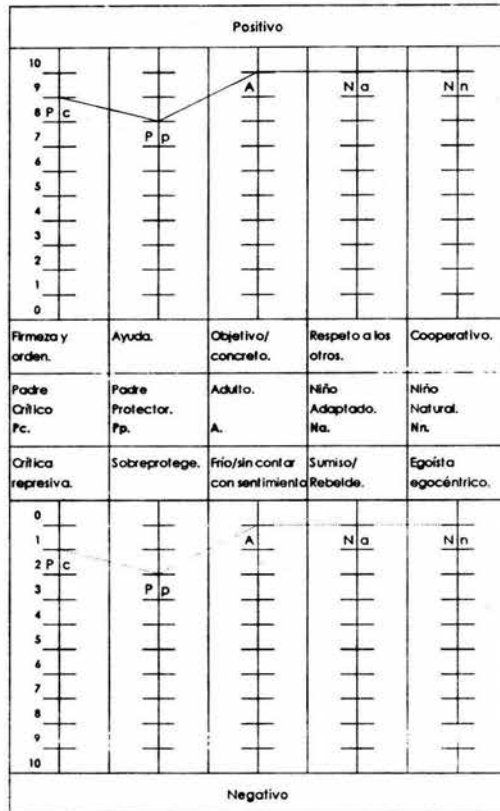
Cuestionario de Clima de la Organización

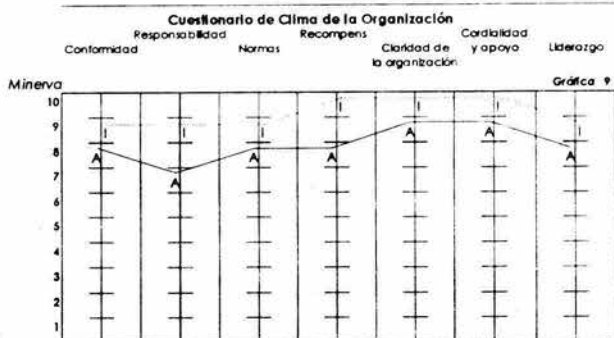
Responsabilidad Normas Recompensas Claridad de la organización Cordialidad y apoyo Liderazgo
 Conformidad



Egograma

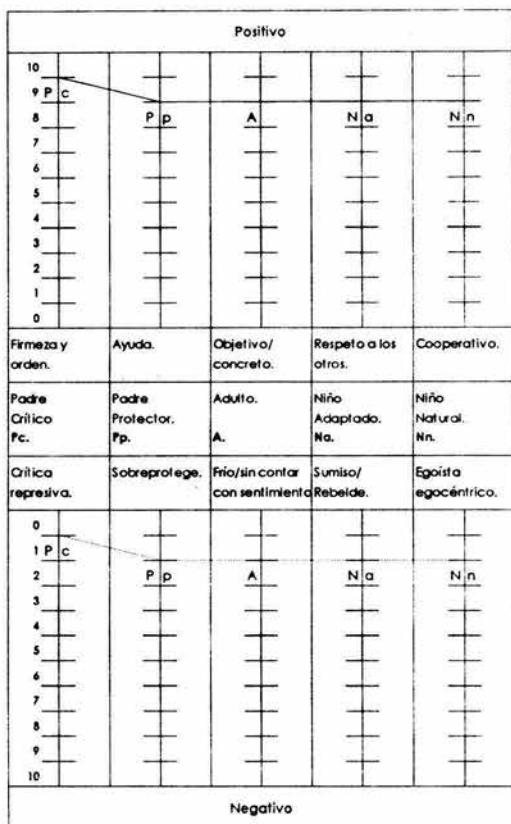
Gráfico 8





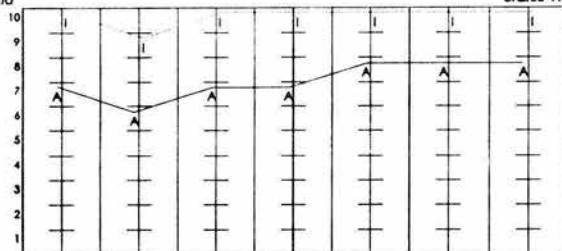
Egograma

Gráfica 10



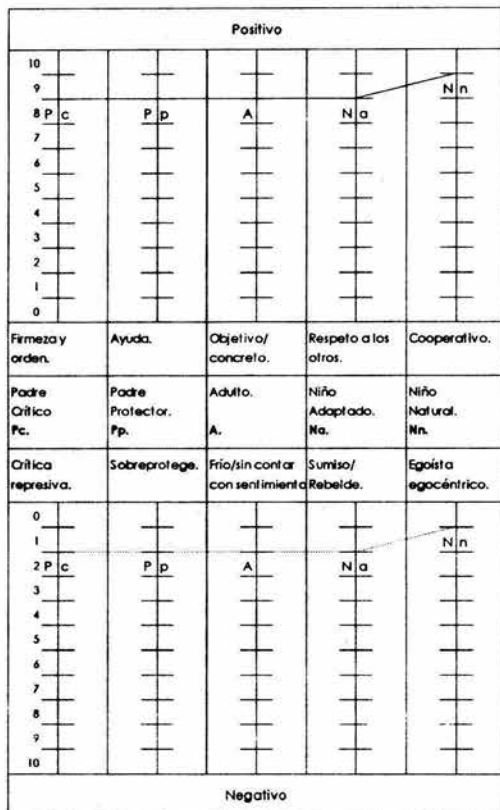
Cuestionario de Clima de la Organización
 Responsabilidad Reconcompensa Cordialidad y apoyo
 Contaminación Normas Claridad de la organización Liderazgo

Leticia Gráfica 11



Egograma

Gráfica 12

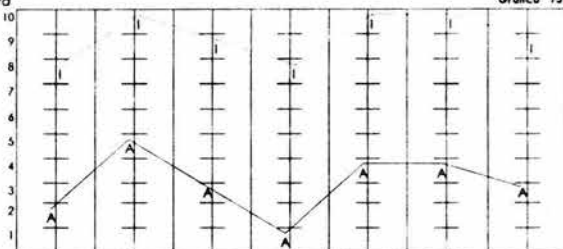


Cuestionario de Clima de la Organización

Responsabilidad Reconocimiento Continuidad
 Contorno Normas Cantidad de Continuidad Liderazgo
 la organización y apoyo

Sandra

Gráfica 13



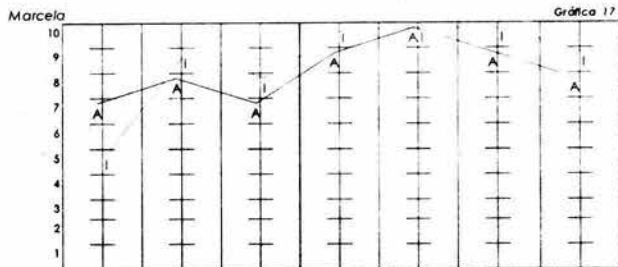
Egograma

Gráfica 14

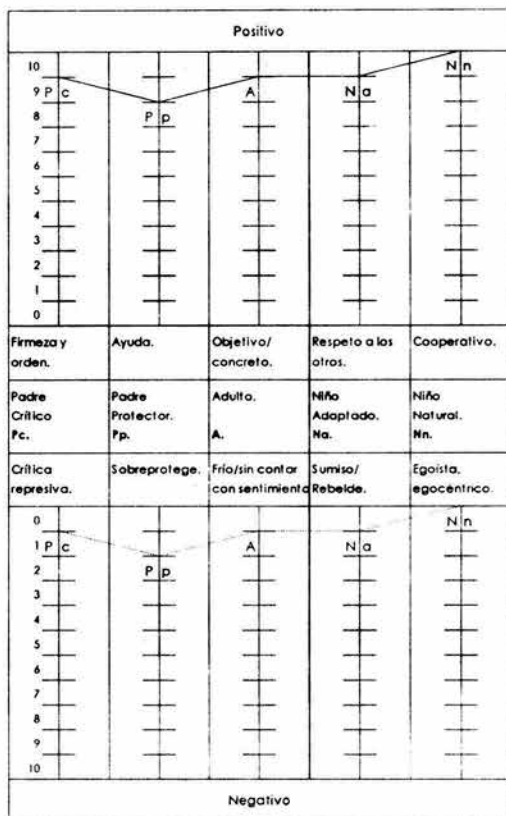
Positivo				
10 P c	P p	A	N a	N n
9				
8				
7				
6				
5				
4				
3				
2				
1				
0				
Firmeza y orden.	Ayuda.	Objetivo/concreto.	Respeto a los otros.	Cooperativo.
Padre Crítico P.c.	Padre Protector. P.p.	Adulto. A.	Niño Adaptado. N.a.	Niño Natural. N.n.
Crítica represiva.	Sobreprotege.	Fría/sin contar con sentimientos.	Sumiso/Rebelde.	Egoísta egocéntrico.
0 P c	P p	A	N a	N n
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
Negativo				

Cuestionario de Clima de la Organización

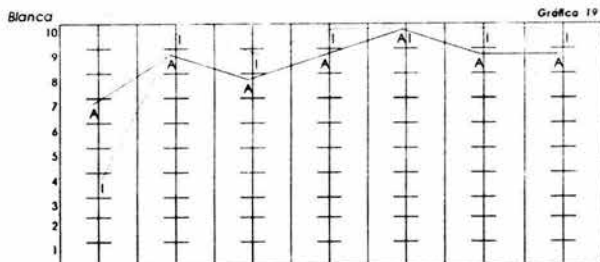
Responsabilidad Reconexión Cordialidad
 Confiabilidad Normas Claridad de la organización y apoyo Liderazgo



Egograma Gráfica 18

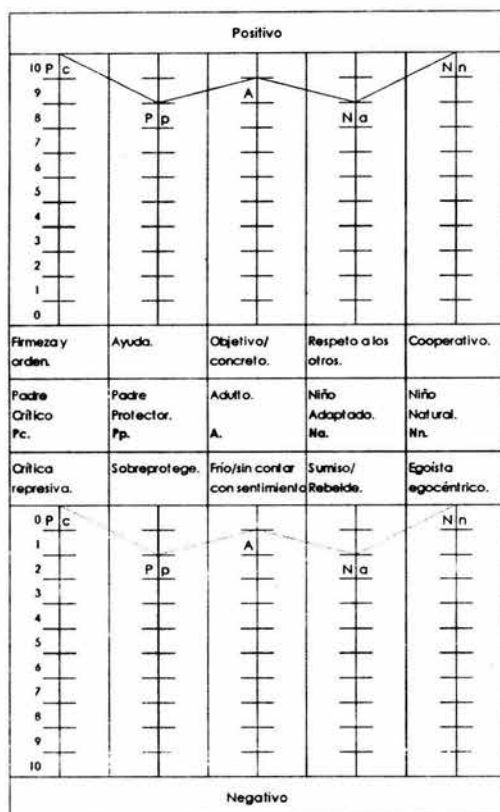


Cuestionario de Clima de la Organización
 Responsabilidad Reconocimiento Cordialidad y apoyo
 Conformidad Normas Calidad de la organización Liderazgo



Egograma

Gráfica 20

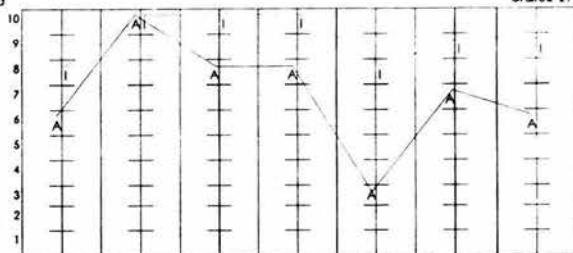


Cuestionario de Clima de la Organización

Responsabilidad Recompensa Cordialidad
Contaminación Normas Claridad de y apoyo Liderazgo
la organización

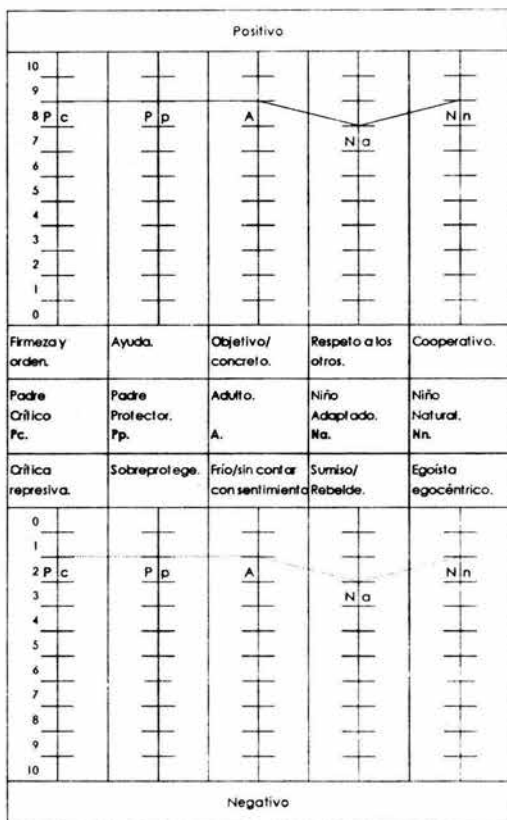
Linda

Gráfica 21

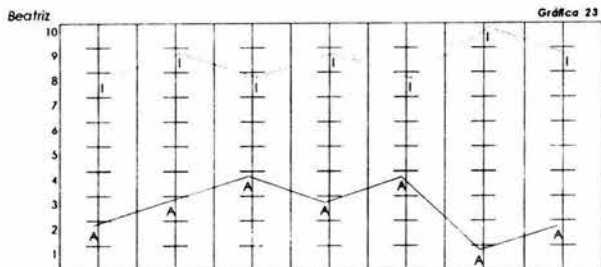


Egograma

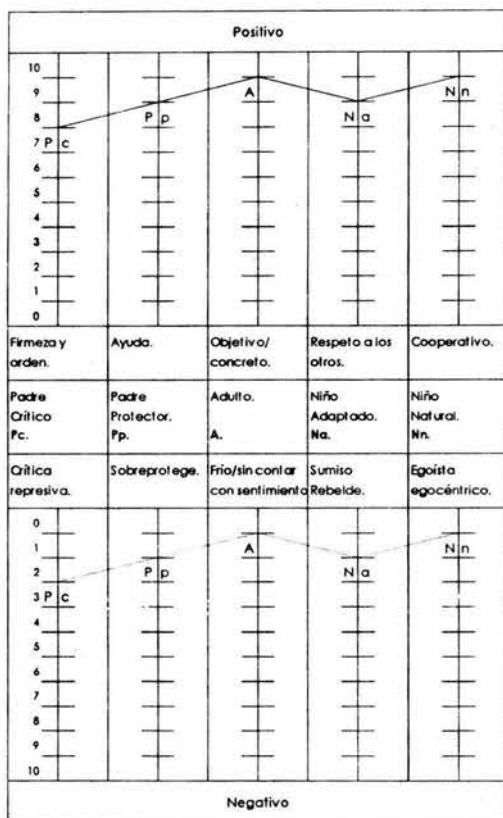
Gráfica 22



Cuestionario de Clima de la Organización
 Responsabilidad Reconocimiento Conducta y apoyo
 Conformidad Normas Claridad de la organización Liderazgo



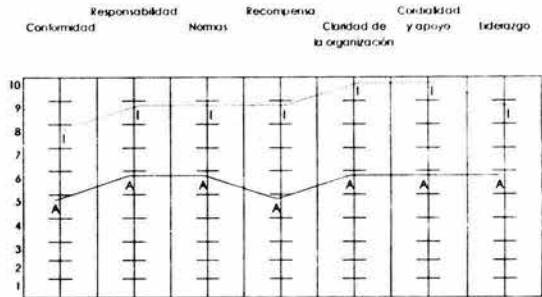
Egograma Gráfica 24



Cuestionario de Clima de la Organización

Promedio

Gráfica 25. Puntuación promedio de evaluación de los siete factores del clima organizacional.

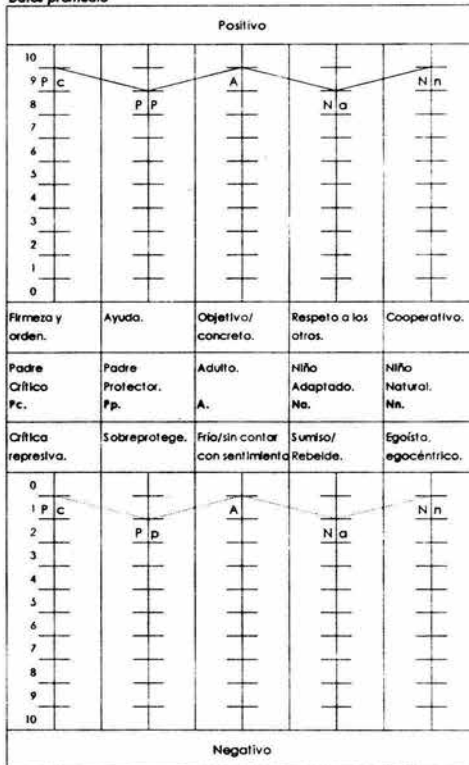


Datos tomados de un grupo de 12 secretarías del Centro de Atención Secretarial de la compañía Mancera.

Egograma

Gráfica 26

Datos promedio



Clima Actual de la Organización
Tabla de respuestas

Cuadro 1

Nombre	edad	antigüedad en años	Clima Actual							Totales:	
			conformidad	sponsabida	normas	recompensas	claridad de la organizació	cordialidad y apoyo	liderazgo	promedio por person	
Alejandra	22	1	6	7	7	7	8	8	8	7	
Monica	30	1	2	6	4	3	4	5	3	4	
Laura	22	1	2	4	3	2	4	5	2	3	
Edna	20	4	6	10	8	4	7	7	7	7	
Minerva	26	6	8	7	8	8	9	9	8	8	
Leticia	28	4	7	6	7	7	8	8	8	7	
Sandra	23	1	2	5	3	1	4	4	3	3	
Elizabeth	20	1	2	2	3	2	6	3	3	3	
Marcela	20	1	7	8	7	9	10	9	8	8	
Bianca	22	1	7	9	8	9	10	9	9	9	
Linda	29	2	6	10	8	8	3	7	6	7	
Beatriz	25	1	2	3	4	3	4	1	2	3	
Promedio x Factor	24	2	5	6	6	5	6	6	6	6	

Clima Ideal de la Organización
Tabla de expectativas

Cuadro 2

Nombre	edad	antigüedad en años	Clima Ideal							Totales:	
			conformidad	sponsabida	normas	recompensas	claridad de la organizació	cordialidad y apoyo	liderazgo	promedio por person	
Alejandra	22	1	9	10	10	10	10	10	10	10	
Monica	30	1	9	10	10	9	10	10	9	10	
Laura	22	1	8	9	9	10	10	10	10	9	
Edna	20	4	8	10	9	8	9	8	8	9	
Minerva	26	6	9	9	9	10	10	10	9	9	
Leticia	28	4	10	9	10	10	10	10	10	10	
Sandra	23	1	8	10	9	8	10	10	9	9	
Elizabeth	20	1	9	6	8	6	9	8	10	8	
Marcela	20	1	5	9	8	10	10	10	9	9	
Bianca	22	1	4	10	9	10	10	10	10	9	
Linda	29	2	8	10	10	10	8	9	9	9	
Beatriz	25	1	8	9	8	9	8	10	9	9	
Promedio x Factor	24	2	8	9	9	9	10	10	9	9	

Cuadro 3
Egograma
Factor positivo

Nombre	edad	antigüedad en años	P o s i t i v o					Totales
			Padre crítico	Padre protector	Adulto	Niño adaptado	Niño natural	promedio por persona
Alejandra	22	1	8	7	8	7	8	8
Monica	30	1	10	8	9	7	10	9
Laura	22	1	10	7	10	10	10	9
Edna	20	4	8	7	9	9	9	8
Minerva	26	6	9	8	8	8	8	8
Leticia	28	4	8	6	7	7	8	7
Sandra	23	1	10	10	10	10	10	10
Elizabeth	20	1	10	9	10	10	10	10
Marcela	20	1	9	8	9	9	10	9
Bianca	22	1	10	8	9	8	10	9
Linda	29	2	8	8	8	7	8	8
Beatriz	25	1	7	8	9	8	9	8
Promedio	24	2	9	8	9	8	9	9

Cuadro 4
Egograma
Factor negativo

Nombre	edad	antigüedad en años	N e g a t i v o					Totales
			Padre crítico	Padre protector	Adulto	Niño adaptado	Niño natural	promedio por persona
Alejandra	22	1	2	3	2	3	2	2
Monica	30	1	0	2	1	3	0	1
Laura	22	1	0	3	0	0	0	1
Edna	20	4	2	3	1	1	1	2
Minerva	26	6	1	2	2	2	2	2
Leticia	28	4	2	4	3	3	2	3
Sandra	23	1	0	0	0	0	0	0
Elizabeth	20	1	0	1	0	0	0	0
Marcela	20	1	1	2	1	1	0	1
Bianca	22	1	0	2	1	2	0	1
Linda	29	2	2	2	2	3	2	2
Beatriz	25	1	3	2	1	2	1	2
Promedio	24	2	1	2	1	2	1	1

Conclusiones

Una vez identificada la organización como un sistema de proceso de mensajes donde sus integrantes interactúan, intercambian información y desarrollan actividades para hacer posible la consecución de los objetivos organizacionales, queda claro que el factor dinámico que hace posible esa interacción, esa coordinación de actividades y ese intercambio de información es la comunicación. Sin un adecuado flujo de comunicación interna, los individuos que forman parte de la organización no desarrollan adecuadamente sus actividades y ello repercute en el logro de los objetivos de la misma.

Por ello es necesario procurar y preservar el buen funcionamiento de la comunicación dentro de las organizaciones, ya que éstas no pueden concebirse aisladas de su entorno.

Si se ve a la sociedad como un macrosistema y a las organizaciones como parte de éste, es posible detectar la necesidad de una adecuada comunicación e interrelación entre las organizaciones, para el buen funcionamiento de la sociedad. Las organizaciones son sistemas sociales abiertos y complejos que obtienen energía de cambio tanto de sí mismos como del entorno, a través de las interacciones que se establecen en su interior y entre ellas.

La interacción se desarrolla a través de relaciones personales e instituciones; en la medida en que la comunicación sea efectiva, la interacción lo será también. Aquí es posible identificar la función de la comunicación en el trabajo del psicólogo como catalizador de las relaciones interpersonales.

Por otro lado el concepto de motivación del individuo que comúnmente se menciona en la empresa ha tenido varias concepciones a lo largo del tiempo, desde considerar al hombre únicamente como aquel que trabaja principalmente por dinero o por gratificación social. Actualmente se ha definido que la naturaleza humana es aún más compleja y dentro de los factores motivantes están : las necesidades de seguridad física, de auto estima, de auto actualización y la comunicación efectiva entre los miembros de ese grupo, las cuales con mayor periodicidad generan una mayor productividad y complacencia en el individuo en el desarrollo de sus actividades.

Los directivos de las empresas pueden influir significativamente sobre la actividad de sus empleados teniendo en cuenta que un clima motivacional es básico para ello. Mediante una comunicación efectiva entre los directivos y los empleados en una empresa, es posible elegir un sistema administrativo y su estructura controlando las siguientes variables:

1. La gente de la organización, su capacidad y motivos.
2. Las tareas de la organización y las clases de conducta necesarias para realizar con la mayor eficacia esas tareas.
3. El medio ambiente exterior a la organización y las exigencias de la creatividad, flexibilidad, calidad, etc. que tiene para la organización.
4. El clima de la organización, tal como lo determinan los estilos de liderazgo de los dirigentes y la estructura de la organización.

Así bien, una vez que se han revisado generalidades y definiciones de comunicación, así como aquellos elementos que influyen en ella, podemos observar que los aspectos que se activan en la comunicación organizacional son muchos y variados en tiempo, espacio y recursos humanos.

La comunicación organizacional es un proceso tan complejo que para poder describir un segmento de ésta en el tiempo debemos basarnos en una aproximación teórica así como hacer uso de una escala de medición. En el trabajo se considero adecuado el uso de la escala de clima organizacional presentada por Kolb y Colbs en el texto de Psicología de la organizaciones: experiencias.

La comunicación no puede analizarse solo como un estímulo y una respuesta, sino que también se debe considerar que estímulos operan y porque de esa forma, en que contexto se presentan, y que tipos de respuesta observable y no observable provocan.

El Análisis Transaccional probablemente no sea la única forma de evaluar las comunicaciones y el medio en el que se generan, pero en este trabajo, ha sido la alternativa de estudio.

Para el Análisis Transaccional en todo segmento de comunicación se pueden apreciar distintos tipos de respuesta en una misma persona, esto quiere decir que en ella están trabajando los distintos estados del ego como son Padre, Adulto y Niño. Puede la comunicación orientarse a uno solo de estos estados, o bien puede estar brincando entre ellos. Las respuestas verbales emitidas por los sujetos, generalmente van ligadas a conductas típicas ya referidas en capítulos anteriores.

La gráfica 25 nos presenta la puntuación promedio de la evaluación de los 7 factores del clima organizacional, y en ella pudimos observar que el aspecto ideal rebasa por los menos en 2 niveles hacia arriba al aspecto actual, lo cual nos dice que el personal tiene expectativas muy altas de lo que debiera ser el lugar de trabajo en que se desenvuelven.

El aspecto actual por su parte nos señala que la organización se mantiene en una situación media en cuanto a los factores del clima organizacional, ya que las puntuaciones se registran entre los rangos 5 y 6 de la escala.

Si analizamos estas puntuaciones y sus deficiencias con cuidado podemos determinar que entre lo real y lo ideal existe la posibilidad de llevar a cabo programas de atención y comunicación efectiva para que el personal este más cerca de los que son sus expectativas.

El cuadro 1 de clima organizacional también nos proporciona información sobre aquellas personas que registran una puntuación promedio más baja en los factores del clima actual, como son los casos de Laura, Leticia, Sandra y Beatriz con una calificación promedio de 3 y quienes probablemente requieran mayor atención y reforzamiento.

Una alternativa de manejo de estos problemas de comunicación organizacional es hacer uso del análisis Transaccional.

El egograma aplicado a las mismas personas nos proporciona información sobre cuales de sus estados del Yo se debe tener mayor participación para generar la respuesta positiva y por ende mejorar el clima organizacional.

Por ejemplo el egograma promedio gráfica 26 nos dice que el aspecto positivo predomina pues sus puntuaciones oscilan entre 8 y 9 siendo los más altas Pc, A y Nn con una calificación de 9 y Pp y Nn con una calificación de 8, esto quiere decir que existe un grupo de personas con una amplia y positiva actitud para llevar a cabo programas que mejoren su situación actual.

El Análisis Transaccional nos presenta, como pudo revisarse en capítulos anteriores varias alternativas para llevar a cabo un programa de comunicación efectiva que incremente el nivel de aceptación del personal, motive su situación actual mejore la comunicación de sus participantes y genere una mayor productividad.

Sean las caricias o transacciones las que se utilicen como herramientas para diseñar un programa y generar la respuesta buscada que propicie un clima organizacional adecuado, se deberá considerar que se trabaja con un Pc, A y Nn predominantes y por lo tanto cuidar la estructura, alcances y desarrollo de los temas a tratar.

Fue interesante y nuevo haber propuesto la mezcla de 2 instrumentos como fueron el cuestionario de clima de la organización y egograma para identificar las actitudes del personal ante las normas y políticas establecidas por la empresa, ya que sus resultados fueron estables, pero significativos y partir de ellos es factible pensar que existe una relación entre la percepción actual de una situación dada como es el caso del clima de la organización en cuanto a normas y políticas establecidas por la institución y los estados del Yo, ya que precisamente muchas de las respuestas de las participantes en clima de la organización que tenían similitud, también la tenían en egograma.

Es posible que a raíz de este trabajo se hayan dejado algunas puertas abiertas, no solo para que otros estudiosos del área continúen este tipo de investigaciones tratando de encontrar más información entre situaciones dadas en el ambiente organizacional y la personalidad y sentir de los individuos, sino que además, dentro de la empresa en cuestión, se presentaron y comentaron estos resultados con algunas de las personas relacionadas con aspectos del factor humano como es el área de personal y el área de capacitación, en donde se han preocupado por mejorar los estándares presentados.

En virtud de que el grupo en clima de la organización se encuentra en un nivel de la escala inmediato superior al 50% y en egograma con una actitud positiva al cambio, podemos afirmar que existen bases para poder mejorar las cosas.

La comunicación efectiva con el personal secretarial en últimas fechas, se ha incrementado en la empresa, prueba de ello son las circulares, cartas, memorándums, cursos y entrevistas que de manera más periódica se viene llevando a cabo con el personal, lo cual permite que se involucre más a éste en cuestiones internas de la empresa y en un conocimiento más amplio de las normas y políticas establecidas en ella.

Esto ha traído una mayor identificación con la filosofía de la empresa, según comentarios posteriores de las mismas participantes, quienes al inicio del trabajo, solo realizaban sus actividades sin entender la razón de su existencia.

\ Es muy importante saber que las personas trabajan por distintos motivos, pero uno de ellos que es básico desde mi punto de vista, es, el reconocimiento, no solo de lo que hace el empleado para lograr concretar el trabajo diario, sino del reconocimiento de su personalidad e individualidad.

El egograma nos mostró que no obstante que las respuestas fueron en todos los casos positivos, éstas diferían una de otras de acuerdo al estado del Yo que participaba y en que grado de la escala lo hacía.

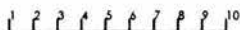
\ Es muy difícil elaborar algo tratando de satisfacer las necesidades de cada persona, pero es inteligente preparar un programa de un alcance amplio para la mayoría de los participantes, sobre todo si se conoce en que posición se encuentra la mayoría del grupo.

Anexos

Cuestionario de clima de las organizaciones

1. **Conformidad.** El sentimiento de que hay muchas restricciones impuestas desde afuera en la organización; el grado en que los empleados sienten que hay muchas normas, procedimientos y prácticas a las que deben avenirse en lugar de poder hacer el trabajo como lo consideren conveniente.

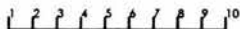
La conformidad no es característica de esta organización.



La conformidad es muy característica de esta organización.

2. **Responsabilidad.** Se da a los miembros de la organización responsabilidad personal para alcanzar su parte de las metas de la organización; el grado en que los miembros sienten que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar con sus superiores a cada paso.

No se da ninguna responsabilidad en la organización.



Se pone gran énfasis en la responsabilidad personal en la organización.

3. **Normas.** El énfasis que pone la organización en el buen desempeño y la producción destacada, incluyendo el grado en que los miembros sienten que la organización establece metas que son un reto para ella y comunica a los miembros el compromiso con ellos.

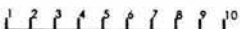
Las normas son muy bajas o no existen en la organización.



Se establecen en la organización normas que son todo un reto.

4. **Recompensas.** El grado en que los miembros sienten que se les reconoce el trabajo bien hecho y se les recompensa por ello en lugar de ignorarlos, criticarlos o castigarlos cuando algo sale mal.

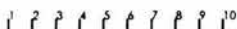
Se ignora, castiga o critica a los miembros.



Se reconoce el trabajo de los miembros y se les recompensa positivamente.

5. **Claridad de la organización.** El sentimiento entre los miembros de que los casos están bien organizados y las metas definidas con claridad suficiente en lugar de ser desordenadas, confusas o caóticas.

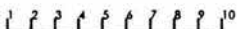
La organización es desordenada, confusa y caótica.



La organización está bien organizada, tiene metas definidas con claridad.

6. **Cordialidad y apoyo.** El sentimiento de que la afabilidad es una norma de valor en la organización; de que los miembros confían los unos en los otros y se ofrecen apoyo. El sentimiento de que prevalecen las buenas relaciones en el ambiente laboral.

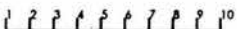
No hay cordialidad ni apoyo en la organización.



La cordialidad y el apoyo son características de la organización.

7. **Liderazgo.** La disposición por parte de los miembros de la organización para aceptar el liderazgo y la dirección de los calificados. A medida que aparecen necesidades de liderazgo, los miembros se sienten en libertad de asumir funciones de liderazgo y se les recompensa por su eficacia. Este se basa en la destreza. La organización no está dominada por uno o dos individuos, ni depende de ellos.

No se recompensa al liderazgo; los miembros están dominados por éste, dependen de él o lo rechazan.



Los miembros aceptan y recompensan al liderazgo, que se basa en la destreza.

Tabla resumen del clima real y el ideal de la organización

10							
9							
8							
7							
6							
5							
4							
3							
2							
1							
	Conformidad	Responsabilidad	Normas	Recompensas	Claridad Organizacional	Calidez y Apoyo	Liderazgo

Egograma

En el siguiente cuadro se cuenta con una serie de columnas marcadas con dos polos, positivo y negativo, en una escala de 0 a 10. Marque usted en que proporción considera que quedaría ubicado dentro de la escala. Tome en cuenta que las columnas son contrarias, así en la columna positiva marca 3 puntos y en la negativa marcará 7 puntos.

Por su colaboración muchas gracias.

POSITIVO					+ 10 %
					+ 50 %
Firmeza y orden.	Ayuda.	Objetivo/ concreto.	Respeto a los otros.	Cooperativo.	
Padre Crítico. Pc.	Padre Protector. Pp.	Adulto. A.	Niño Adaptado. Na.	Niño Natural. Nn.	
Crítica represiva.	Sobreprotege.	Frío/sin contar con sentimientos.	Sumiso/ Rebelde.	Egoísta, egocéntrico.	
					- 50 %
NEGATIVO					- 10 %

PADRE CRÍTICO	
POSITIVO	NEGATIVO
<p>Conductas de firmeza y orden:</p> <p>- «No cruces la calle ahora». Esta frase puede salvar la vida de un niño, acompañada del gesto de autoridad correspondiente. El Padre crítico positivo limita sanamente para cuidar la vida de otras personas.</p> <p>- «No toques este cable, tiene corriente». - «Cuidado, hoy el mar está peligroso».</p>	<p>Conductas críticas y represivas:</p> <p>- «No cruces la calle ahora». Acompañada de un tirón de orejas. Prejuicios:</p> <p>- «Las mujeres son torpes». - «Los estudiantes son inútiles». - «Los negros/blancos/judíos/sudamericanos/son engañadores, falsos, poco trabajadores...».</p> <p>Conductas desvalorizadoras:</p> <p>- Criticar, Golpear, Pegar, Denigrar.</p>
PADRE PROTECTOR	
POSITIVO	NEGATIVO
<p>Comportamientos afectivos y de ayuda. Protege y nutre a otras personas.</p> <p>- «Me quedaré en casa a cuidar a mi mujer que esta enferma». - «He pensado lo que me pediste, estoy dispuesto a ayudar».</p>	<p>Sobreprotege, ayuda a quien no se lo ha pedido. Hace el trabajo que corresponde a otros para «ayudar». Se olvida de sus propias necesidades y se desvive por los demás.</p> <p>- «El jefe te pidió un informe, déjalo ya, te lo haré yo». - «Yo siempre estoy en casa por si alguien me necesita».</p>

ADULTO	
POSITIVO	NEGATIVO
<p>Acciones para lograr objetivos concretos. Fijarse y cumplir metas. Recabar información y datos antes de actuar para no errar. Pensar las cosas. Analizar las conductas y comportamientos objetivamente.</p>	<p>Acciones para lograr objetivos pasando por encima de otros o sin contar con los sentimientos. Recabar tantos datos que a la hora de actuar ya es tarde. Pensar y no actuar. Analizar a otros para justificarse.</p>
NIÑO ADAPTADO	
POSITIVO	NEGATIVO
<p><i>Sumiso:</i> Respuestas que indican disciplina, respeto a los demás o a las normas establecidas. - <<Yo respeto los semáforos>>. - <<El teatro comienza a las 11, estaré a la hora>>. - <<No pisaré el césped, hay un cartel que lo prohíbe>>. -<i>Rebelde:</i> Respuesta o conducta que preserve la vida frente a una norma impuesta duramente, agresión o persecución. Es rebelde por que no acepta la norma, pero lo hace de manera sana para salvar su vida o preservarse.</p>	<p><i>Sumiso:</i> Retraído, confuso. No actúa por temor a la crítica o la sanción. - <<No llegaré tarde para que no me castiguen o critiquen>>. <i>Rebelde:</i> Se manifiesta desafiante, hostil y opositor. - <<Yo no espero a que el semáforo se decida a cambiar>>. - <<No me vengan con normas y rollos>>. - <<Yo voy cuando me da la gana>>.</p>
NIÑO NATURAL	
POSITIVO	NEGATIVO
<p>Reír, disfrutar, hacer el amor, divertirse pensando en pasarla bien uno, y con los demás. - <<La paso muy bien con mi mujer, hacemos lo que nos gusta a los dos>>.</p>	<p>Reír, disfrutar, hacer el amor, divertirse pensando solo en uno, descartando lo que quieren o sienten los otros. - <<No sé lo que quiere mi mujer pero yo me la paso en grande>>.</p>

BIBLIOGRAFIA

- Bany, Mary y Johnson, Lois **La dinámica de grupo en la educación
La conducta colectiva en las clases de primera y segunda enseñanza**
Editorial Tolle, Lege, Aguilar, Madrid, España 1973 433 p.p.
- Blum, Milton I. y Naylor, James C. **Psicología industrial sus fundamentos teóricos y sociales**
Editorial Trillas, México 1985 880 p.p.
3ª edición, 4ª reimpresión
- Bonilla G. Carlos **La comunicación función básica de las relaciones públicas**
Editorial Trillas, México 1988 110 p.p.
- Díaz Merigo, Angel **El dirigente**
Dime Editores, Puebla, México 1992 248 p.p.
- Dubin, R. **Las relaciones humanas en la Administración**
Editorial CECSA, México 1980 300 p.p.
- Goldhaber, Gerald M. **Comunicación organizacional**
Editorial Diana, México 1989 423 p.p.
- González, Jesús, Monroy de Velasco, A. y Kupferman, E. **Dinámica de grupos
Técnicas y Tácticas** Editorial Concepto, México, D.F.
- Hansen, James C. Warner, Richard W. Smith, Elsie M. **Asesoramiento de grupos**
Editorial El Manual Moderno, México, D.F. 1981 462 p.p.
- Hicks, H. G. **Administración de organizaciones, desde un punto de vista de
sistemas y recursos humanos** Cía. Editorial Continental, México 1982
- Huse, Edgar y Bowditch, James **El comportamiento humano en la organización**
Fondo Educativo Interamericano, México 1980 440 p.p.
- Kertész, Retal **Introducción al análisis Transaccional Los juegos psicológicos**
Editorial Paidós, Buenos Aires
- Kolb, David A, Rubin, Irwin M. y McIntyre, James M. **Psicología de las
Organizaciones : Experiencias** Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana,
México, D.F. 1987 269 p.p.
- Newstrom, John y Scannel, Edward **110 ejercicios para dinámica de grupos
Una estrategia de aprendizaje y enseñanza** Mc Graw Hill, México 1989 215 p.p.
- Padua, Jorge **Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales Fondo de
cultura económica, México, D. F. 1987 360 p.p.**

- Schein, Edgar H. **Psicología de la Organización**
Editorial Prentice Hall Internacional, Madrid, España 1973 154 p.p.
- Senlle, Andrés Dr. **¿Quiere sentirse bien? cambie su vida con el Análisis Transaccional** Círculo de lectores, México, D.F. 1986 150 p.p.
- Tecla, Alfredo J. **Teoría, métodos y técnicas en la investigación social** Ediciones taller abierto, México, D. F. 1993 210 p.p.
- Torres, Rosa **Comunicación: Base fundamental del Gobierno Delegacional para propiciar y mantener la participación ciudadana en la solución de problemas comunitarios** Reporte de trabajo profesional, Iztacala, Edo. de Mex., Tesis UNAM, 1989
- Warren, Howard C. **Diccionario de Psicología** Fondo de Cultura Económica, México, D. F. 1987
- Werther, William B. Jr. y Davis, Keith **Administración de personal y recursos humanos** Mc Graw Hill, México, D.F. 1980 395 p.p.
- Williams Raymond **Los medios de comunicación social Historia, Ciencia y Sociedad**
Ediciones Península, Barcelona 1971 205 p.p.
- Luff, Joseph **Introducción a la dinámica de grupos**
Biblioteca de Psicología
Editorial Herder, Barcelona 1986 140 p.p.
- Thayer Lee **Comunicación y sistemas de comunicación en las organizaciones, en la gestión directiva y en las relaciones interpersonales.**
Ediciones Península, Barcelona 1975 450 p.p.