

Lej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

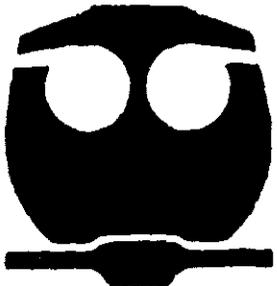
IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
SOBRE LA PRODUCTIVIDAD

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERA QUIMICA

PRESENTA

CATALINA CALZADILLA REYES



MEXICO, D. F.



1999

EXAMENES PROFESIONALES
FAC. DE QUIMICA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

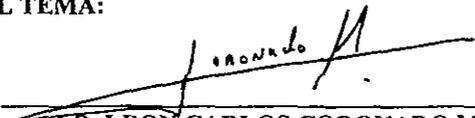
JURADO ASIGNADO

PRESIDENTE: PROF. JOHNSON BUNDY ROBERT
VOCAL: PROF. CORONADO MENDOZA LEON C.
SECRETARIO: PROF. IÑIGUEZ HERNANDEZ ALEJANDRO
1ER SUPLENTE: PROF. BAZ IBARRA MA. EUGENIA
2DO SUPLENTE: PROF. VEGA SANCHEZ JOSE ALEJANDRO RAFAEL

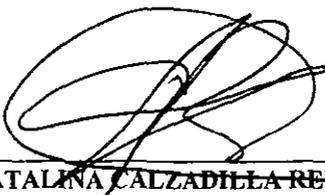
SITIO DONDE SE DESARROLLO EL TEMA:

FACULTAD DE QUIMICA, UNAM

ASESOR DEL TEMA:


I.Q. LEON CARLOS CORONADO MENDOZA

SUSTENTANTE:


CATALINA CALZADILLA REYES

DEDICATORIA

*A Dios por darme la vida y por socorrerme
en los momentos más difíciles de mi vida.*

*A toda mi familia que de una u otra
manera han contribuido a la realización
de este sueño, en especial a:*

Mis hermanos Leonardo, Clemen y Lucy.

*A mí padre por brindarme la oportunidad
De labrarme una vida mejor.*

*A mi hermana Sotera por ser mi copiloto en
toda esta gran aventura.*

AGRADECIMIENTOS

A Dios por llevarme siempre de su mano y cuidarme en todo momento.

A toda mi familia por creer en mí, gracias.

A ti Leonardo por tu confianza, apoyo, cariño y comprensión. Te quiero mucho.

A ti Clemen por confiar y creer en mí, por estar a mi lado cuando he necesitado de tu ayuda, por tus consejos y por ese gran cariño que me tienes. Gracias y te quiero mucho.

A ti Lucy por que siempre has creído en mí, por estar a mi lado en todo momento, por tenderme la mano cuando más he necesitado, por tu cariño, pero sobre todo por aguantar a esta neurótica que te quiere mucho. Te quiero hermana

*A ti papá por haberme dado la vida, por ser el causante directo de la realización de este sueño, porque en todo momento has estado conmigo, gracias por creer y confiar en mí. **TE QUIERO PAPA.***

*A ti Sotera por acompañarme en el trayecto de esta gran aventura, porque siempre tuviste una palabra de consuelo para hacerme sentir bien, porque a pesar de todo nunca dejaste de creer en mí, gracias por tu tiempo, apoyo, ternura y comprensión sin lo cual no hubiera sido posible llevar a cabo este hermoso sueño; pero sobre todo gracias por ese amor infinito que me tienes. **TE QUIERO MUCHO.***

***A todos mis profesores por haber contribuido
a mi formación profesional.***

***Finalmente quiero agradecer a una
persona muy especial, que sin su ayuda
y sus acertados consejos, no hubiera
sido posible la realización este proyecto.
Por supuesto me refiero a mi director de
tesis. GRACIAS Ingeniero León.***

1. INTRODUCCIÓN	1
2. PRODUCTIVIDAD	3
Impacto del clima organizacional sobre la productividad	3
3. CLIMA ORGANIZACIONAL	5
• Elementos que componen un clima favorable	5
• Características del concepto de clima organizacional	7
• Importancia del clima organizacional	8
• Teoría del clima organizacional de Likert	9
• <i>Clima de tipo autoritario</i>	10
• Clima de tipo participativo	11
• Componentes del clima organizacional	13
• Cuestionario de Likert	14
• Causas y efectos del clima organizacional	15
- <i>Clima y estructura organizacionales</i>	16
- Tamaño y dimensión	16
- Reglamentos y políticas	17
- Clima y círculos de calidad	18
- Evaluación del rendimiento	18
- Robos, vandalismo y clima	19
- Poder, liderazgo y clima	22
- Clima y relaciones de trabajo	22
- Accidentes, ausentismo, tasas de rotación y clima	24
- Satisfacción, rendimiento y clima	26
4. ANÁLISIS TRANSACCIONAL	28
• Introducción al análisis transaccional	28
• Estados del Yo	31
• Desarrollo de los estados del Yo	31
• Conductas contaminadas	35
- Contaminación del Adulto	36
• Manejo del estado Padre y Niño con control del Adulto	38
• Transacciones	39
- Transacciones complementarias	39
- Transacciones cruzadas	40
- Transacciones ulteriores	41
5. PROPUESTA DE TESTS PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	43
• Nivel de comunicación:	
- Calidad de la comunicación	43
- Diagnóstico de la comunicación	45
- ¿En verdad está escuchando?	47
• Incentivos:	
- Calidad del sistema de incentivos	50

- Cuestionario sobre expectativas	52
- Medida de la importancia de necesidades	53
• Tipo de transacciones más usadas:	
- Calidad de las transacciones utilizadas	54
- Medida de la tendencia hacia las relaciones	56
- Medida del comportamiento ante un conflicto	57
• Roles que se juegan en la empresa:	
- ¿Qué rol juega usted en su trabajo?	59
- ¿Sabe exactamente qué posición ocupa dentro de la organización?	63
- ¿Es usted un triunfador?	65
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
• Conclusiones	67
• Recomendaciones	69
7. GLOSARIO	70
8. BIBLIOGRAFÍA	72

1. INTRODUCCIÓN

En la época actual, en la que los valores han cambiado a un ritmo acelerado y los recursos se han ido agotando poco a poco hasta volverse escasos, se ha vuelto importante el tratar de comprender qué aspectos influyen en el rendimiento de los individuos en el trabajo y por tanto en la productividad de una organización.

Es evidente que la influencia de los componentes físicos y sociales juegan un papel muy importante en el comportamiento humano, estos componentes conforman lo que se denomina **Clima Organizacional o de trabajo**.

El Clima Organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una organización. Representa los componentes de una organización, físicos y humanos, tales como: *el tamaño de la organización, número de empleados, tipo de liderazgo, comunicación, sistemas de motivación, etc.* Se puede decir que el clima organizacional representa la "personalidad" de una organización y al igual que los seres humanos, cada organización es diferente, cada una posee su propia cultura, tradiciones y métodos de acción.

Mientras que algunas organizaciones son muy activas y eficientes otras son informales, algunas son muy "humanas" y otras "duras y frías", indudablemente el clima organizacional influye en el comportamiento de los seres humanos y puede determinar la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción.

El clima organizacional ejerce un fuerte impacto sobre los resultados de la organización tales como: eficiencia, pérdidas y ganancias y, muy importante, sobre la productividad, ya que esta última representa la capacidad que tiene una empresa para satisfacer su propósito, actuando al mismo tiempo como un indicador del éxito empresarial de la misma.

La productividad, aunque puede visualizarse como un problema de organización administrativa, puede resolverse coordinando los esfuerzos individuales de una manera provechosa y motivando a los empleados efectivamente.

Puede decirse que la productividad no es sólo trabajar con mayor eficiencia, reduciendo costos, sino que brinda un mejor modo de vida.

El momento histórico por el que está atravesando México, demanda de las empresas químicas que estén al tanto de sus índices de productividad y cómo contribuyen al desarrollo del país; tomando en cuenta que los fuertes cambios económicos a los que se ha enfrentado en los últimos años requieren de una movilidad de capital, es importante tener muy presente el principio económico de **"hacer más con menos"**.

El objetivo del presente trabajo es demostrar cómo el clima de trabajo impacta sobre la productividad, teniendo presente al individuo como base fundamental del éxito de una organización.

En los primeros capítulos se define lo que es productividad y cómo influye el clima organizacional dentro de una organización para mejorarla; también se determinará lo que es Clima Organizacional, los parámetros que lo conforman, algunos tipos de clima de trabajo y los efectos que provoca la percepción de este sobre el comportamiento de los seres humanos.

Posteriormente se presenta un estudio del comportamiento de los seres humanos bajo la óptica del **Análisis Transaccional** para tratar de comprender el por qué del comportamiento de los empleados.

Finalmente se propone una serie de "tests" para evaluar el clima organizacional que prevalece en una empresa o instituto. En las conclusiones y recomendaciones se presentan líneas de acción que pueden tomarse en cuenta para mejorar el comportamiento de los empleados así como el aumento en la eficiencia de la organización.

2. PRODUCTIVIDAD

La productividad es la relación entre producción e insumos.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}}$$

La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado, es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados deseados, por lo tanto:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Resultados Logrados}}{\text{Recursos empleados}}$$

El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo, tales como: la calidad, la disponibilidad de los materiales, la escala de los materiales y el porcentaje de la utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, la motivación y efectividad de los administradores. La forma como se relacionan estos factores entre sí tiene un importante efecto sobre la productividad.

La producción, el rendimiento o desempeño, los costos y los resultados son componentes del esfuerzo de productividad. La mayoría asocia el concepto de productividad con el de producción, debido a que la producción puede ser más visible, tangible y medible.

Los economistas afirman que la productividad es el resultado que se obtiene por cada unidad de trabajo que interviene, sin embargo debe quedar claro que, la productividad es la capacidad para utilizar los recursos existentes para satisfacer las demandas de la sociedad.

IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD

En el pasado, se buscaba alcanzar la productividad en base a parámetros técnicos; sin embargo, actualmente, se busca alcanzarla en base a la motivación, la cultura organizacional y sobre todo el clima organizacional, implicando la eficacia y la eficiencia. José Giral Barnés, en su libro “**Cultura de Efectividad**”, menciona: “**es importante la necesidad de un cambio organizacional centrado en el individuo como responsable de lograr resultados (eficacia) haciendo las cosas bien (eficiencia) para así alcanzar la efectividad tanto del individuo como de la institución**”; el objetivo de esta obra es implantar un clima organizacional de forma tal que la empresa que lo adopte funcione con efectividad, sin embargo, para lograr esto primero hay que

llevar a cabo un cambio en la cultura organizacional, algo que no es fácil, ya que hay que luchar contra creencias y hábitos muy arraigados, pero que el entorno actual de modernidad exige cambiar. Giral Barnés también menciona: **“La orientación hacia el desarrollo de la cultura interna busca fundamentar la competitividad en lo más profundo de la empresa, en el cambio de los valores, creencias y actitudes de las personas que la constituyen, ya que estas son variables importantes del comportamiento y por tanto de la efectividad”**.

La productividad no es sólo una palabra, es un mejor modo de vida y trabajar con mayor eficiencia; no es sólo reducir costos es, además, reducir el desperdicio de tiempo, energías, dinero y materiales.

La productividad es un problema de organización administrativa que puede resolverse coordinando los esfuerzos individuales y motivando a los empleados a hacerlo a través de una actitud de cooperación continua en todos los niveles.

El momento histórico por el que está atravesando México demanda de las empresas una mayor conciencia de su vocación productiva, y dado que, hoy la globalización económica pone de manifiesto la movilidad del capital; contar con este las reta a ser más productivas, a tener una clara conciencia del principio económico de hacer más con menos, ya que sólo en la medida en que una organización es productiva, es capaz de satisfacer las necesidades de la sociedad.

Por lo tanto, es fundamental tomar en cuenta el impacto tan fuerte que ocasiona el clima organizacional en el comportamiento de los empleados y en la productividad y, sobre todo, lo importante que es tener presente al individuo como base fundamental del éxito de una organización.

3. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía, éste se refiere al ambiente de la organización completa. El clima no se ve, ni se toca, pero tiene una existencia real, rodea y afecta todo lo que sucede a la organización y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella.

Todas las organizaciones son únicas, cada una posee su propia cultura, tradiciones y métodos de acción que, en suma constituyen su clima. Algunas organizaciones son muy activas y eficientes, mientras que otras son muy informales. Algunas son muy humanas, otras duras y frías. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, así como las personas también eligen el clima organizacional que prefieren.

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo; tal influencia se lleva a cabo mediante la creación de expectativas con respecto a qué consecuencias se generarán a través de ciertas acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización; dichas expectativas tienden a llevar a la motivación.

Al igual que la organización está compuesta de valores económicos, el clima organizacional está compuesto de valores humanos, los cuales se autogeneran, es decir se originan dentro de los individuos y de los grupos como resultado de sus actitudes y estilos de vida.

ELEMENTOS QUE COMPONEN UN CLIMA FAVORABLE

El clima varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y a desfavorable. Tanto patrones como empleados anhelan un clima más favorable debido a sus beneficios como son, en la mayoría de las ocasiones, un mejor desempeño y más satisfacción en el empleo.

Existen varios elementos clave que contribuyen a crear un clima favorable; como son:

- Calidad de liderazgo.
- Grado de confianza.
- Comunicación ascendente y descendente.
- Sentimiento de realizar un trabajo útil.
- Recompensas justas.
- Responsabilidad.
- Oportunidad.

- Controles razonables, estructura y burocracia.
- Compromiso del empleado, participación.

Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, que sean satisfactorios. Muchos trabajadores buscan también la responsabilidad, ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuos, desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas. Algunas investigaciones han demostrado que los climas de orientación más humana generan un nivel más elevado de buen desempeño y una mayor satisfacción en el empleo.

El clima es un concepto de sistemas que refleja el estilo de vida completo de una organización, cuando es factible mejorar ese estilo de vida, es probable que se produzcan ganancias mensurables en el desempeño. El clima organizacional debe respetar las exigencias de un medio de vida propicio que muchas veces es el reflejo de las características de su personalidad.

El clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial/organizacional.

El comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse según la fórmula de Lewin que estipula que el comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno:

$$C = f(P * E)$$

En efecto, toda situación de trabajo implica un conjunto de factores tanto del individuo tales como: aptitudes, características físicas y psicológicas; así como de la organización que sería el entorno social y físico. Por lo tanto la forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

El clima también es muy importante en el desarrollo de una organización, evolución y adaptación al medio exterior.

Los componentes y variaciones en el medio interno son indicadores importantes del tipo de clima organizacional que prevalece en una empresa. Es importante para los gerentes o administradores diagnosticar y comprender cómo ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más a estos empleados, y a partir de estos conocimientos se podrá entonces planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad, la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización. La palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación.

CARACTERÍSTICAS DEL CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. El clima es una configuración particular de variables situacionales.
2. Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
3. El clima está determinado en su mayor parte por las características, conductas, aptitudes y expectativas de otras personas; por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
4. El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador.
5. Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
6. Tiene consecuencias sobre el comportamiento. ✓
7. Es un determinante directo del comportamiento por que actúa sobre las actitudes y expectativas.

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular con sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión. Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana; si ésta es malsana, las relaciones de los empleados entre sí y con la organización serán complejas y la organización tendrá dificultades para adaptarse a su medio exterior. Así mismo una empresa puede no estar siempre consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta.

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en psicología industrial-organizacional, por Gellerman, en 1960. Sin embargo, sus orígenes teóricos no están bien claros ya que con frecuencia se le confunde con el concepto de cultura y liderazgo, debido a que los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos. De todas formas analizando bien la documentación sobre este tema parece ser que el concepto de clima es una fusión de dos escuelas de pensamiento:

1. **Escuela de la Gestalt:** Postula que el individuo se adapta a su medio por que no tiene otra opción y se comporta en función de la forma en que ve ese mundo.
2. **Escuela Funcionalista:** Postula que el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Estas dos escuelas poseen un elemento en común de base que es el nivel de homeostásis o equilibrio que los individuos tratan de establecer con el mundo que los rodea.

El clima organizacional está compuesto por dos importantes variables:

1. **Estructura Organizacional;** que corresponde sobre todo a la organización física de los componentes de una empresa, como son: tipo de control de administración,

tamaño de la organización (número de empleados), configuración jerárquica de puestos (organigrama), el aspecto normativo, etc.

2. **Proceso Organizacional;** que se relaciona con la gestión de recursos humanos como: tipo de liderazgo, estilos y niveles de comunicación, el modo de resolución de conflictos, los incentivos utilizados para motivar a los empleados, los mecanismos para socializar a los empleados, etc.

Por lo tanto el clima organizacional es una combinación de los componentes humanos y físicos.

Otras tres variables importantes implicadas en la definición de clima organizacional son:

1. **Las variables del medio;** como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos, que son externos al empleado.
2. **Las variables personales;** como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado.
3. **Las variables resultantes;** como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

Por lo tanto, esto confirma una vez más que el clima reagrupa aspectos organizacionales tales como: el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Por lo tanto es importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

1. Evaluar las fuentes de conflicto, estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

En una empresa puede haber varios climas organizacionales, la compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, más se pueden observar climas diferentes.

Por lo tanto, el clima que percibe un grupo de trabajadores en un departamento o en una unidad dada puede ser entonces diferente de aquél que ven otros empleados que laboran en otros departamentos o unidades.

La posición de los empleados dentro de la jerarquía organizacional o dentro de un departamento particular, también puede influenciar la percepción del clima.

Las grandes organizaciones que tienen oficinas diseminadas en varias ciudades, lejos de la empresa matriz, por lo general tienen climas diferentes en el interior de sus oficinas, aún cuando están bajo las mismas estructuras y las mismas políticas; el origen de esto se debe a varios factores como: la cultura local de la gente del lugar, el tamaño de las oficinas, las fuerzas del mercado, etc.

El clima global o total de una empresa es el resultante de los microclimas que la componen, sin embargo, es muy probable que estos climas diferentes se parezcan un poco.

Por lo tanto el clima percibido por un individuo está influenciado por el clima general de su organización y por el clima de su departamento o unidad de trabajo.

Por último, puede haber variaciones en la percepción del clima en función del tipo de profesión o del nivel jerárquico que se ocupe.

TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

La Teoría del Clima Organizacional, o de los “Sistemas de Organización”, como la llama Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas observados, y también analizar el papel de las variables que conforman dicho clima.

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, percepciones, esperanzas y valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva, si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el comportamiento que un individuo va a adoptar.

Según Likert hay cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima dentro de una organización:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De acuerdo a lo anterior hay tres variables que determinan las características propias de una organización:

VARIABLES CAUSALES: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales:

- Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes y
- Son variables independientes (de causa y efecto), es decir, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si éstas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

VARIABLES INTERMEDIARIAS: Estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo: las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Estas variables son, de hecho, los constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

VARIABLES FINALES: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo: la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas, etc.

Por lo tanto en conjunto estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa. La combinación y la interacción de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones.

CLIMA DE TIPO AUTORITARIO

1. **Autoritarismo Explotador:** En este tipo de clima, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen de forma descendente. Los empleados trabajan dentro de una atmósfera de miedo, castigos, amenazas y ocasionalmente de

recompensas; la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y la desconfianza. Los procesos de control están fuertemente centralizados en la cúspide y generalmente se desarrolla una organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- 2. Autoritarismo Paternalista:** En este tipo de clima, la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de subordinados. Los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Este tipo de clima satisface las necesidades sociales que sus empleados tienen y da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO

- 1. Consultivo:** La dirección que evoluciona dentro de este tipo de clima tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y estima. La interacción entre superior y subordinado es moderada y muchas veces hay un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Se puede desarrollar una organización informal, pero esta puede resistirse a los fines de la organización.
- 2. Participación en Grupo:** En éste, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación se hace de manera descendente, ascendente y lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en

los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. La organización formal e informal con frecuencia es la misma. En este tipo de clima todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

De acuerdo a los dos tipos de clima organizacional anteriores, cuanto más cerca esté el clima de una organización del sistema de participación en grupo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa; cuanto más cerca esté el clima del sistema de autoritarismo explotador, éstas serán menos buenas. La teoría de los sistemas de Likert se aproxima a los calificativos abierto/cerrado, así, un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros. El clima cerrado caracteriza una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también privativas de este tipo de clima.

En función de la teoría de Likert, los sistemas autoritarismo explotador y paternalista corresponderían a un clima cerrado y los sistemas consultivo y participación en grupo a un clima abierto.

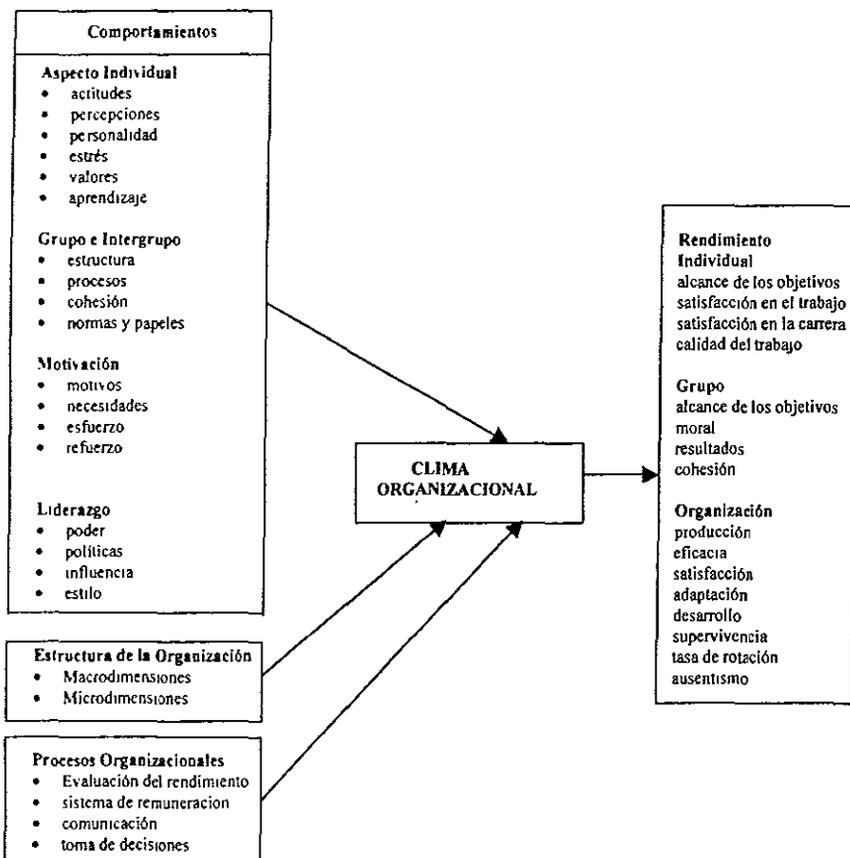
Esta teoría postula también el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación, que estipulan que la participación motiva a las gentes a trabajar. Ya que parece ser que toda organización que emplea métodos que aseguren simultáneamente la realización de sus fines y las aspiraciones propias a cada uno de sus miembros, tiene un rendimiento superior.

Por lo tanto hay una correspondencia entre las Teorías de Douglas McGregor (teorías X e Y) y el sistema participativo de Likert; en esencial, la teoría X caracteriza los sistemas de tipo autoritario, y la teoría Y a los sistemas de tipo participativo.

Likert también desarrolló un cuestionario titulado Perfil Organizacional de Likert (POL), para verificar los fundamentos que sostienen su teoría sobre el clima organizacional. Dicho cuestionario es de los más populares, no solamente para medir el clima de una institución sino también para evaluar los cambios que pueden darse tras las intervenciones del tipo de desarrollo organizacional o de perfeccionamiento.

COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Son varios los componentes que conforman el clima organizacional tales como: el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales; todos éstos producen los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados tal como se muestra en la siguiente figura:



El clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados.

El clima está entonces formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante cuando un especialista en administración de recursos humanos quiere escoger un cuestionario para proceder a la evaluación del clima de su organización. Ya que la calidad de un cuestionario reside en el número y el tipo de dimensiones que mide. Entre más dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada contenga un cuestionario, más eficaz será.

El instrumento de medida para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionados preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción.

Los cuestionarios exigen, a los que responden, que éstos evalúen el clima de su organización en función de dos objetivos: la situación actual y la situación ideal. Es decir que para cada una de las preguntas, el interrogado debe indicar cómo percibe la situación actual y también cómo le gustaría percibirla idealmente. Esta forma de medir la distancia entre el clima actual y el clima ideal, permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja y, también, indica las dimensiones que necesitan una intervención de parte de la dirección para mejorar la percepción del clima.

CUESTIONARIO DE LIKERT

Lo que le da fuerza a un cuestionario sobre el clima organizacional es su capacidad de reagrupar o de representar las dimensiones primordiales que componen el clima.

Varios factores pueden entonces contribuir al clima organizacional. El elemento principal, en este punto, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo.

Por otra parte, hay que mencionar la polémica que existe acerca del estilo de administración (liderazgo) de la dirección como principal determinante del clima. Comúnmente se acepta que el clima organizacional está fuertemente determinado por el estilo de liderazgo que prevalece dentro de una organización. En efecto, es posible obtener una idea general del clima reinante en una empresa midiendo el estilo de administración, sin embargo no es muy confiable ya que hay muchas otras dimensiones en juego que nos pueden dar una idea más clara del tipo de clima que hay en una organización.

El instrumento más utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es el cuestionario de Likert. **Perfil Organizacional de Likert (POL)**, dicho cuestionario mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones que son:

1. **Los métodos de mando:** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. **Las características de las fuerzas motivacionales:** Los procedimientos que se usan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. **Las características de los procesos de comunicación:** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. **Las características de los procesos de influencia:** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.
5. **Las características de los procesos de toma de decisiones:** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. **Las características de los procesos de planificación:** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
7. **Las características de los procesos de control:** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. **Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:** La planificación así como la formación deseada.

CAUSAS Y EFECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Se refiere a la forma como el clima interactúa con los diferentes componentes organizacionales y en el resultado que dicho clima de trabajo produce.

Los efectos del clima organizacional se agrupan en dos categorías:

1. **Efectos directos:** Se refieren a la influencia de las propiedades o de los atributos propios a una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de la organización y según este tipo de efectos, el comportamiento de un individuo varía de clima a otro.
2. **Efectos de interacción:** Se refieren a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo.

Los efectos del clima sobre el rendimiento, la productividad o la satisfacción vienen a apoyar, frecuentemente, la naturaleza misma del clima y se suman, en consecuencia, a las causas. Así, una empresa que sufre una baja de productividad por parte de sus empleados buscará generalmente reforzar su supervisión e, indirectamente, contribuirá a deteriorar aún más la percepción del clima. Por lo tanto, es imposible analizar aisladamente las causas y los efectos.

CLIMA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONALES

La comprensión del medio físico y social así como la comprensión del comportamiento de los individuos en el medio organizacional son importantes para delimitar mejor el clima. La estructura se refiere, ya sea a la distribución física de las personas en la organización (dimensiones de grupos o unidades de trabajo), o incluso a nivel de la estructura de trabajo y de las políticas que les son impuestas. Es decir, a las propiedades físicas de una organización que existen sin tener en cuenta los componentes humanos del sistema, como la dimensión de la organización, los productos, los procedimientos de fabricación, la tecnología, la estructura jerárquica y el número de niveles jerárquicos. Por lo tanto, el concepto de estructura se distingue del concepto de clima organizacional ya que este se refiere a las actitudes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización. Esta respuesta afectiva surge generalmente de la estructura organizacional y de las necesidades y capacidad del individuo. La estructura es un fenómeno objetivo que influye mucho en el clima, el cual es un fenómeno subjetivo percibido por los integrantes de una empresa.

Los efectos causados por algunas características físicas de la estructura de la organización son:

Tamaño y dimensión

Cuanto más importante es una organización, más numerosos son los empleados dentro de los departamentos o de las unidades, y más riesgos tiene el clima de estar caracterizado por la alineación, la conformidad y la falta de compromiso. Comúnmente en este tipo de organizaciones, los empleados se sienten impersonales, “como números”, fácilmente reemplazables y que consideran que el clima de su organización es frío. Por lo tanto, el clima organizacional está significativamente influenciado por el tamaño de la organización y por la dependencia económica de esta última frente a otras organizaciones, y el clima resultante tiene un efecto sobre el mismo ambiente de trabajo.

El tamaño de la organización tiene un efecto negativo sobre el proceso social en el interior de la organización y sobre las relaciones interpersonales; así, cuanto más grande sea el tamaño de una organización, más alto será el control emocional, más formales y convencionales los papeles y más estructuradas las tareas mediante leyes o definiciones que la rigen. Las relaciones entre los empleados se vuelven rutinarias, formalizadas y frecuentemente reducidas al mínimo a causa de la especialización de tareas. También, los individuos perciben de manera diferente el clima, según su posición en la escala jerárquica; mientras más alto sea el puesto que ocupa un individuo, más percibe su organización como: menos autocrática, más centrada sobre sus empleados, más amigable, más apta para renovarse, etc. Las grandes organizaciones tienen también una tendencia a ser más burocráticas y dan importancia a la planificación de las actividades. Algunas veces el tamaño de la empresa crea más problemas de los necesarios; así, cuanto más grande sea una organización, más poderosa se puede crear, y por ello puede subestimar la gravedad de los problemas a los cuales se tiene que enfrentar.

Por lo tanto, las empresas centralizadas y fuertemente jerarquizadas tienen una tendencia a producir climas cerrados, autoritarios, rígidos, forzados y fríos, molestos para la creatividad de sus empleados. Las empresas creadoras tienen generalmente climas abiertos, participativos y cálidos. Hay que resaltar también que cuanto más numerosos sean los mecanismos de control, menos estarán los empleados tentados a sugerir innovaciones por miedo a ser castigados en una u otra forma.

Reglamentos y Políticas

Las políticas y los reglamentos formalizados por una organización con respecto a sus empleados tienen un efecto significativo sobre la percepción del clima organizacional de estos. En efecto, estas acciones de la dirección establecen y prescriben un papel de trabajo para el empleado y determinan el margen de juego de comportamiento admisible a cada empleado, es decir, los comportamientos y las interacciones que la dirección juzga necesarios, útiles y eficaces en el ejercicio de sus funciones. Por lo tanto, esto permite al empleado hacerse de una opinión sobre el tipo de clima que vive. Si las políticas y reglamentos restringen demasiado la emisión de sus comportamientos, éste se podrá entonces sentir cautivo dentro de una organización impersonal. Una política así, no puede crear más que una atmósfera autocrática y suscitar en los empleados un sentimiento de opresión. Una política tal puede acreditar una cierta eficiencia a corto plazo, pero a mediano o largo plazo se corre el riesgo de ver aparecer una baja importante en el rendimiento de los empleados causada por la falta de motivación, por las quejas, quizá por una huelga, una alta tasa de rotación, por el ausentismo, y quizá por actos de vandalismo. Los climas cerrados o autocráticos frecuentemente van a provocar, en los empleados, intensas reivindicaciones que pueden ser justificadas, injustificadas o aun exageradas, desatando, en éstos, comportamientos que se transforman en derivados de la presión sentida.

Un ejemplo de lo anterior se puede observar en las organizaciones regidas por el programa Administración Por Objetivos (APO), en donde no siempre se obtiene el mismo éxito, ya que este depende del clima organizacional existente en cada organización.

La APO consiste entonces en hacer que el empleado participe en el establecimiento y alcance sus objetivos de rendimiento o de productividad. La APO es un sistema dinámico cuyo fin es hacer coincidir la necesidad de la empresa de definir y alcanzar los objetivos de expansión y de rentabilidad con la necesidad del administrador de darse y ampliarse. Es una técnica que debería normalmente suscitar la motivación en el individuo mediante la participación personal y las responsabilidades que esto implica. La APO debe entonces permitir que un empleado sea más productivo y esté más satisfecho.

El éxito del programa APO depende de la naturaleza del clima organizacional, así como del tipo de empleo y el tipo de organización en la que se implanta. Por tanto, un clima que ofrezca un grado de autonomía, de apoyo en el trabajo y de participación bastante grande puede ser un factor importante para el éxito de un programa así.

CLIMA Y CIRCULOS DE CALIDAD

Desde hace algunos años ha aparecido en algunas organizaciones la implantación de círculos de calidad, los cuales pueden definirse como: Un grupo de empleados voluntarios de una unidad específica de la empresa, dotados de una formación técnica y administrativa (procedimiento de fabricación, método de análisis y de solución de problemas, conducta de reuniones, etc.), quienes se reúnen periódicamente bajo la dirección de un superior jerárquico para identificar, analizar y solucionar los problemas de trabajo que atañen a esta unidad.

Esta práctica no es nueva, nació en Japón; hace más de veinte años, estaba destinada en su origen al mejoramiento de la calidad de los productos japoneses. Después se extendió a Europa, y, recientemente, a América del Norte. Esta técnica se basa sobre todo en el desarrollo de un espíritu y un clima de participación y de colaboración muy estrecha entre la organización y sus empleados. Los círculos de calidad no son eficaces más que en las organizaciones en las que el clima de trabajo es participativo y cooperativo, ya que, sólo bajo este tipo de clima de trabajo se puede explotar la creatividad del individuo.

Evaluación del rendimiento

El clima organizacional juega también un papel muy importante en la implantación y el éxito de un programa de evaluación de rendimiento dentro de una empresa. La evaluación del rendimiento se basa en la apreciación sistemática de un subordinado según el trabajo cumplido, sus aptitudes y las otras cualidades necesarias y esenciales para la buena ejecución de su trabajo. Esta evaluación se lleva a cabo frecuentemente tras la entrevista entre el supervisor y su subordinado y se basa generalmente en observaciones de rendimiento de este último en función de criterios establecidos por un formulario.

Un buen programa de evaluación debería seguir los siguientes objetivos:

- 1. Objetivos administrativos:** Las observaciones provenientes de un programa de evaluación sirven para fines administrativos relacionados con la administración de salarios, las promociones y los cambios, las contrataciones, los despidos, etc. Este aspecto administrativo se relaciona entonces con el rendimiento directamente observable del empleado respecto al alcance de los objetivos organizacionales de su empleo.
- 2. Objetivos de desarrollo personal:** Están enfocados al mejoramiento cuantitativo y cualitativo del rendimiento del empleado, al descubrimiento de sus necesidades de formación y al perfeccionamiento, al igual que a sus aspiraciones personales. A partir de estos, la dirección debería poder conciliar los objetivos personales de sus empleados con los objetivos de la organización y, mejorar la comunicación entre los

superiores jerárquicos y sus subordinados y llegar a una mejor comunicación de los objetivos mutuos de trabajo.

Sin embargo, el éxito de un programa de evaluación, frente al alcance de sus objetivos, reside en el establecimiento de un clima organizacional abierto y participativo. Ya que, la evaluación no debe verse como una medida de control sino más bien como un proceso que estimule al empleado para utilizar y desarrollar sus propias potencialidades.

Si el clima es autoritario, los empleados no se sentirán implicados en un programa así y lo verán como una nueva forma de restricción, quizá puedan aún tratar de resistir y buscar defenderse por todos los medios antes que tratar de desarrollarse y avanzar en la organización.

Para poner en marcha un programa así, es importante, antes establecer dentro de la organización un clima de confianza, de manera tal que la mayoría de los empleados sientan realmente la necesidad de saber si su rendimiento es satisfactorio o no, y sientan también la necesidad de recibir retroalimentación sobre sus resultados. Una buena comunicación ascendente, descendente y lateral es importante para sostener y crear un clima participativo.

ROBOS, VANDALISMO Y CLIMA

Los robos y los actos de vandalismo dentro de una organización son algunas veces verdaderos azotes para ciertas empresas. Estos actos delictivos representan algunas veces pérdidas enormes, sin contar la salida forzosa de uno o de varios empleados que poseen o no experiencia en el trabajo, el reclutamiento y la formación de nuevos individuos, la reparación de la maquinaria dañada o el reemplazo de los productos robados, las pérdidas de tiempo causadas por las averiguaciones y la baja de productividad de los testigos designados para la averiguación. Los robos y el vandalismo no son solamente el azote de los operarios sino también de los trabajadores de oficinas.

El comportamiento de los empleados es una consecuencia directa de la forma en que son tratados. El grado de implicación de éstos en la vida de la organización es un factor de su honestidad. La implicación de un individuo dentro de una empresa, y por lo mismo, la percepción de tener cierta influencia en el interior de la organización están ligados a la interpretación psicológica que éste da a las situaciones en las que se le demanda cierta forma de participación. La percepción del clima se ve afectada por los hechos que tienen un significado y una importancia particular para los individuos. Los individuos que no pueden influir sobre su ambiente, que no se sienten implicados en él, terminan por mostrar síntomas de alienación y de impotencia. El robo y el vandalismo son entonces crímenes ocupacionales cometidos por un empleado, dentro del cuadro de su trabajo, para su ganancia personal, y la mayor parte de las veces el patrón es la víctima.

Hay dos categorías de causas que explican estos delitos:

1. **Los problemas personales:** Gastos familiares demasiado elevados, la atracción de ganancias personales, el daño de maquinaria por placer o para poder gozar de un periodo de descanso, etc.
2. **Los problemas organizacionales:** Salarios juzgados como demasiado bajos, desacuerdos frente a ciertas políticas, medidas disciplinarias juzgadas como injustas, las condiciones mismas de trabajo, el sentimiento de no ser reconocido o plenamente apreciado por sus superiores, etc.

Los delitos organizacionales aumentan cuando los empleados perciben su clima de trabajo malsano y se sienten presos dentro de un proceso burocrático que los aliena en su trabajo. También se da un aumento en la tasa de vandalismo o robos, cuando hay conflictos de trabajo en el interior de una organización y que están ligados a la degradación del ambiente. La única forma de restablecer el equilibrio y de controlar los delitos es eliminando las causas de descontento, lo que supone, algunas veces, una modificación profunda de los componentes de la organización. Los empleados también tendrán tendencia a actuar de acuerdo con las exigencias de su grupo de trabajo.

Los grupos de trabajo en la organización determinan las normas de rendimiento y de comportamiento a las que se deben de ajustar los empleados. Ya que las normas son el cimiento de los grupos, éstas son las que determinan lo que está o no permitido y lo que debe respetarse dentro del grupo de individuos. Los grupos pueden establecer normas que estén o no de acuerdo con los fines y los objetivos de la organización. Bajo un clima autocrático, los grupos de trabajo buscarán reducir el control de la empresa y, muchas veces, se opondrán a los fines y objetivos de ésta. Por lo contrario, en el interior de un clima organizacional orientado hacia la cohesión y la participación, los grupos tendrán tendencia a adherirse a las normas que busquen facilitar la tarea de los empleados más que a las normas que se basen en la satisfacción de las necesidades personales de los empleados.

Los delitos ocupacionales se relacionan también con las normas de los grupos de trabajo. En efecto, los grupos establecen normas sobre los objetos que pueden ser robados o destruidos. Si el individuo traspasa esas normas, el grupo ya no lo protege. Algunos ejemplos de las normas establecidas por los grupos son:

1. **Respecto al robo:** Los objetos que el empleado puede robar para su uso personal y, los objetos que de ninguna manera perjudicarán al grupo de trabajo al atraer la atención del supervisor.
2. **Respecto al vandalismo:** Las máquinas o herramientas que pueden estropearse a fin de hacer más lenta la producción y crear más presión sobre la dirección y, el tipo de daño que se hace de manera que las máquinas o las herramientas sean recuperables y no causen demasiados prejuicios a la organización y al grupo.

La frustración vivida por los empleados en su trabajo puede también explicar la presencia de actos delictivos. La frustración puede definirse como el sentimiento vivido por un individuo cuando aparecen obstáculos que interfieren en la búsqueda de sus objetivos personales u organizacionales.

Hay tres factores que determinan el nivel de frustración vivido y resentido por un empleado en el trabajo. Estos factores son:

1. La importancia de un objetivo por alcanzar que se encuentra bloqueado por algún obstáculo.
2. El tipo de obstáculos y su permanencia relativa.
3. La frecuencia de las interferencias y el número de obstáculos encontrados por unidad de tiempo.

En una organización, existen dos tipos de objetivos cuyo alcance es susceptible de ser bloqueado:

1. El rendimiento en el trabajo, ya que se supone que el rendimiento constituye un objetivo personal en sí y que toda interferencia a este nivel conduce a la frustración.
2. Los objetivos personales que no están necesariamente relacionados con el rendimiento tales como: el dinero, el estatus, el prestigio y las relaciones interpersonales en el trabajo; además, también son fuentes de frustración.

El rendimiento, así como los objetivos personales, pueden estar bloqueados y obstaculizados en su marcha por varios factores de trabajo y el clima organizacional puede constituir, en sí mismo, un obstáculo importante. Las oportunidades de promoción, la ambigüedad de papeles, los mecanismos de comunicación y de motivación representan dimensiones del clima que pueden provocar frustración, ya que éstos crean obstáculos en el alcance de los fines que se fijó el empleado.

Las dos principales reacciones ante la frustración son la agresión y la evasión. El comportamiento agresivo se puede caracterizar por la violencia verbal o física, el sabotaje, las huelgas, el tortuguismo en el trabajo o el robo. En la evasión, el comportamiento individual toma formas socialmente aceptables como el ausentismo, el retraso o la tasa de rotación que constituyen sobre todo la respuesta de comportamiento típico de una frustración continua. La agresividad abierta, como la huelga o el tortuguismo en el trabajo, aparecen cuando esos comportamientos son poco susceptibles de castigo. Por otra parte, cuando los riesgos de castigo son grandes, los comportamientos agresivos tomarán formas ocultas y delictivas, como el sabotaje, el vandalismo y el robo. Hay que hacer notar que la no implicación es susceptible de frustrar a un individuo así como la frustración puede hacer que un empleado no se sienta implicado en su organización.

En un clima participativo y abierto, los empleados desarrollan un sentimiento de pertenencia a la organización y a los objetivos que los rodean. El robo y el vandalismo se

vuelven entonces actos prohibidos por las normas del grupo. Por el contrario, cuando los empleados perciben mal el clima, éstos desarrollarán objetivos diferentes a los de la empresa, con lo cual, éstos se aíslan y viven una frustración y una hostilidad que no puede sofocarse más que mediante el robo y el vandalismo.

PODER, LIDERAZGO Y CLIMA

Los diferentes tipos de clima organizacional también se pueden definir en función de las diferentes formas de poder que utilizan los directores de empresas. Por ejemplo, un clima autoritario se caracteriza por el uso de castigos y de recompensas por parte de la dirección para controlar a los empleados, mientras que un clima participativo se distingue por el ejercicio de un poder de experto que da al superior la imagen de un jefe de equipo ante los ojos de sus empleados.

Con respecto a los estilos de liderazgo ejercidos por los administradores de una empresa, éstos tienen, generalmente, una tendencia a estar conformes con el clima en el que trabajan. La teoría de la contingencia (situacional) muestra que un administrador eficaz es aquel que adapta, generalmente, su estilo de liderazgo al ambiente y a su situación de trabajo.

Un clima autocrático normalmente hace surgir líderes fuertemente orientados hacia la estructuración y la tarea a efectuar, mientras que un clima de tipo participativo da origen a líderes orientados y preocupados por las relaciones interpersonales con sus empleados. Con respecto a esto, se puede también mencionar la teoría del sistema de reproducción de líderes que estipula que, en un clima particular, los individuos promovidos recientemente a un puesto de autoridad adoptan el estilo de liderazgo de su predecesor, puesto que perciben que su comportamiento es reconocido y apoyado en la organización.

Por lo tanto, el estilo de liderazgo utilizado por los administradores de una organización tiene tendencia a seguir la connotación del clima y a amoldarse a éste.

CLIMA Y RELACIONES DE TRABAJO

Debido a la estrecha relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción, es obvio que el clima ejerce influencia a nivel de las relaciones de trabajo. En efecto, la percepción de tener poder y de jugar un papel importante dentro de una organización constituyen predisposiciones para el deseo de sindicalización de los empleados. Cuando un individuo se siente preso en el interior de un sistema totalitario de una organización fría, rígida y burocratizada, éste va a buscar mecanismos que le permitan hacerse escuchar. La sindicalización se vuelve entonces un mecanismo legal, socialmente reconocido, que permite a sus afiliados la posibilidad de ejercer una cierta influencia en

su contexto de trabajo. Las tensiones y el aspecto impersonal de ciertos climas de trabajo y la ausencia o la debilidad de las fuentes de comunicación pueden empujar a los empleados a desear una cierta forma de representación formal para expresar sus quejas.

La sindicalización no es necesariamente un medio absoluto que los empleados utilizan para reducir sus problemas en el trabajo. Para que se considere como un medio de defensa eficaz de los intereses de los trabajadores, la voluntad de sindicalizarse dependerá de:

- La percepción de los empleados sobre la influencia que ejercen en su contexto de trabajo.
- La importancia que le dan a la sindicalización como medio importante y eficaz para influir sobre su organización.

La sindicalización puede entonces verse bajo una perspectiva instrumental que los individuos utilizarán cuando perciban que ésta les puede ayudar a alcanzar los resultados que ellos privilegian personalmente.

Existen cuatro dimensiones importantes del clima que pueden considerarse como factores que predisponen a los empleados para sindicalizarse:

1. **Autonomía:** La iniciativa y la autonomía dada a los individuos en el ejercicio de su trabajo.
2. **Apoyo:** El apoyo que ofrece la dirección a los empleados.
3. **Reconocimiento:** El tipo de reconocimiento otorgado por la organización para el trabajo bien hecho.
4. **Equidad:** El sentimiento de justicia y de equidad que perciben los empleados dentro de la organización.

Por tanto, el clima organizacional puede jugar un papel importante en el deseo de sindicalizarse de las gentes que lo experimentan.

Cuando los empleados están sindicalizados, la calidad de las relaciones de trabajo también está influida por el tipo de clima que reina en la organización. Un nivel excesivamente elevado de quejas dentro de una empresa o de un departamento no indica solamente la posibilidad de un contrato colectivo mal elaborado o demasiado ambiguo, sino también un malestar profundamente experimentado por los empleados. Las quejas se vuelven entonces, un método de impugnación cuando los individuos se sienten oprimidos, abandonados o inseguros.

Una administración eficaz de las quejas debe verse como una parte integral de la salud organizacional. La administración de quejas puede no solamente permitir revisar ciertas cláusulas del contrato colectivo sino también mejorar el clima de la institución dándole acceso a una fuente de información pertinente.

La utilización constructiva de un procedimiento de quejas se caracteriza por:

- 1. Administración del conflicto:** Los conflictos pueden interpretarse como una situación de aprendizaje que permite examinar la forma en la que éstos pueden prevenirse o minimizarse. La dirección puede utilizar la información que saca de los conflictos para analizar la imagen que proyecta a sus empleados y para ver también de qué manera puede mejorar la organización. Al tratar de manejar los conflictos, la dirección está obligada a inclinarse a los problemas existentes y al clima de trabajo que reina en el interior de su institución.
- 2. Definición de papeles:** Se refiere al conjunto de comportamientos interpersonales de un individuo en función; el papel es un componente importante del clima que contribuye al deseo de sindicalizarse. Cuando los papeles están mal definidos o son ambiguos, los riesgos de conflictos personales, interpersonales y organizacionales son excesivamente grandes y, como el ser humano no puede soportar estar en un estado de inseguridad, entonces buscará controlar y estructurar su ambiente. Este mecanismo de control puede tomar entonces la forma de un sindicato. La ambigüedad de papeles puede reducirse mediante un mejor conocimiento de las tareas por efectuar, mediante una política de toma de decisiones mejor definida y mejor integrada, mediante condiciones motivacionales adaptadas a las necesidades humanas y a través de una fuente de comunicación eficaz y actualizada.
- 3. La comunicación:** Las huelgas, las quejas y aun el deseo de sindicalizarse pueden ser vistos como medios por los cuales los empleados transmiten su descontento o su insatisfacción a la dirección de su empresa cuando el clima de la organización no permite o no facilita otras formas de comunicación. Las empresas que tienen climas cerrados no tienen generalmente más que una fuente de comunicación de tipo descendente la cual podría calificarse de "monólogo gerencial". Cuando todos los medios de comunicación ascendentes (superior-subordinado) están bloqueados, surgen vías colaterales que se desarrollan y que pueden tomar la forma de rumores, de actos delictivos, de huelga, de quejas y de militancia sindical. Un buen sistema de comunicación ascendente, descendente y lateral puede mejorar el clima y reducir los recursos de los empleados respecto a toda otra forma de comunicación. Sin embargo, el mejoramiento de las comunicaciones en una empresa no puede modificar el clima, si los otros componentes del clima se quedan igual.

Por lo tanto, la sindicalización y las quejas pueden ser consideradas como los medios de que se vale el empleado para asegurarse de un control sobre su ambiente.

ACCIDENTES, AUSENTISMO, TASAS DE ROTACIÓN Y CLIMA

Cada año, los accidentes en el trabajo causan numerosas heridas y pérdidas de vida, sin contar las pérdidas materiales y monetarias de las empresas y los trabajadores.

El accidente puede definirse como un hecho no planeado que interrumpe una actividad normal cualquiera. Este hecho puede causar daños personales (heridas), daños a la propiedad o, aun, daños personales (heridas) en los otros compañeros de trabajo.

Existen dos causas de accidentes:

- **Externas:** Se refiere a las condiciones físicas, mecánicas o químicas peligrosas presentes en los lugares de trabajo.
- **Internas:** Se refiere a los comportamientos personales peligrosos.

Entre estas dos causas de accidentes, el clima organizacional ejerce una acción a nivel de los comportamientos susceptibles de provocar un accidente (causas internas). Aparte de los problemas ligados a las habilidades deficientes o a los factores de la personalidad relacionados con la predisposición a los accidentes, el individuo actuará en reacción a su ambiente y este lazo, reacción-ambiente, puede ser causa de accidentes.

El empleado que percibe el clima de su empresa como malsano, cerrado o rígido, desarrollará una actitud negativa frente al trabajo que lleva a cabo.

Los accidentes son más numerosos en las organizaciones que presentan tasas bajas de movilidad y pocas oportunidades de cambio o de promoción, puesto que esto puede llevar al desarrollo de actitudes de indiferencia hacia el trabajo. El accidente también está muy relacionado con la frustración de necesidades.

El clima determina también el nivel de riesgos a los cuales se puede exponer un empleado. Entre más forzado sea el clima, más susceptible será el empleado de tomar riesgos inútiles, ciegamente, para querer demostrar su capacidad en el trabajo. Ya que, un clima así provoca sentimientos de frustración en los empleados, ya sea porque se sientan vejados, o porque les sea difícil soportar la tensión de su atmósfera de trabajo. Por lo tanto, la vigilancia, el nivel de conciencia y la atención del individuo están normalmente afectadas por los cambios en la carga de trabajo y por la tensión que surge del medio de trabajo. El accidente puede entonces darse porque el empleado es incapaz de concentrarse y poner atención a los riesgos. El individuo puede también adoptar comportamientos agresivos y hostiles, rudos y bruscos que pueden terminar en accidentes, todo esto debido a la frustración que resiente.

La importancia que le da una organización a los programas de sanidad y seguridad en el trabajo es un indicador del tipo de clima que puede existir intramuros. El clima de una empresa tiende a humanizarse en la medida que ésta se interesa por la seguridad y la salud de sus empleados, el clima no se centra solamente sobre la producción sino también sobre los recursos humanos.

El ausentismo está también ligado a la percepción de un clima organizacional malsano, cerrado o autócrata. El ausentismo es una forma de retraso temporal o momentáneo de un trabajador, por razones diferentes a las de enfermedad. Una forma de escape parcial o

temporal, que se da cuando el empleado sufre demasiadas presiones, molestias o insatisfacciones, en tal caso, el empleado tendrá una tendencia a retirarse por algunas horas o algunos días para tomar un respiro y reducir la tensión.

Los empleados que tienen tendencia a ausentarse causan enormes problemas a las empresas, ya que, éstas pierden momentáneamente una mano de obra importante que trastorna su ritmo de trabajo, reduce o modifica las tareas de un departamento o de un grupo de empleados y produce accidentes o incidentes, puesto que los ausentes por lo general son reemplazados por personal menos capacitado o no experimentado. Parece entonces evidente que una tasa de ausentismo elevada es el reflejo de un malestar organizacional grave.

Las mismas consideraciones con respecto al ausentismo pueden aplicarse a las tasas de rotación observadas en las organizaciones. Así, las empresas que tienen un clima autoritario o cerrado son susceptibles de registrar una tasa más alta de rotación que las que tienen climas más participativos.

La forma en que se determinan los papeles de trabajo en una organización es también una causa de las tasas de rotación, ya que, existe una relación muy fuerte entre la ambigüedad de papeles, la satisfacción en el trabajo, la ansiedad, la tensión que se vive y el deseo de abandonar la empresa. Los empleados que perciben su papel con ambigüedad y confusión dirán que su clima organizacional no tiene claridad y precisión, que es frío, impersonal y conflictivo.

SATISFACCIÓN, RENDIMIENTO Y CLIMA

El clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo, ya que la satisfacción en el trabajo es una resultante efectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que éste detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de características, que son: las necesidades humanas y las incitaciones del empleo. Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades, entonces se puede pronosticar que estará satisfecho. Es obvio que un clima que permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de engendrar en éste una visión positiva de su empleo.

Los empleados están más satisfechos cuando trabajan en un ambiente no estructurado, cooperativo y en el que sus papeles están definidos sin ambigüedad. Por lo tanto, la satisfacción en el trabajo varía según la percepción que tenga el individuo del clima organizacional

Las principales dimensiones del clima implicadas en esta relación son:

- Las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.
- La cohesión del grupo de trabajo.
- El grado de implicación en la tarea y
- El apoyo dado al trabajo por parte de la dirección.

La satisfacción está relacionada con todas las dimensiones del clima, mientras que el rendimiento está relacionado con poco más del 60 % de las dimensiones.

La estructura organizacional no juega un papel tan importante en el clima mientras que los factores que afectan la vida cotidiana de una persona en el trabajo tienen una mayor influencia sobre la percepción del clima.

También el rendimiento está influenciado por el clima. En efecto, el rendimiento en el trabajo es función de las capacidades de un individuo y de un clima organizacional que permita la utilización de las diferencias individuales. Sin embargo, el efecto del clima sobre el rendimiento es menos importante que sobre el nivel de la satisfacción, ya que, en el rendimiento observado en los empleados están implicados varios factores personales que son difíciles de aislar. Lo cual viene a confirmar lo difícil que es aislar el efecto del clima y el papel de las aptitudes, habilidades o motivación para la productividad de un individuo.

Constantemente se refiere al clima organizacional como sinónimo de satisfacción en el trabajo, sin embargo es muy clara la distinción entre ambos conceptos, ya que el clima está ligado a las percepciones directas en el trabajo o a la situación organizacional, mientras que la satisfacción implica una evaluación de las condiciones de trabajo o de la organización. La satisfacción representa entonces el aspecto afectivo de la percepción individual.

En conclusión, los miembros de una organización que tienen una buena percepción de su clima tienen entonces tendencia a estar más satisfechos en su trabajo.

4. ANÁLISIS TRANSACCIONAL

INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS TRANSACCIONAL

El Dr. **Eric Berne**, cuyo nombre original era Eric Lennard Bernstein, nació el 10 de mayo de 1910 en Montreal, Canadá.

Sus padres fueron David Bernstein, quien era médico general, y Sarah Gordon, escritora profesional. Su padre murió cuando él apenas contaba con 9 años, por lo que su madre se convirtió en el soporte de la familia.

Estudió medicina, al igual que su padre, con quien mantuvo una relación muy estrecha y cuya muerte influyó de manera notable en su vida.

En 1935 se fue a radicar a Estados Unidos, dónde inició sus estudios de psiquiatría, en 1938 obtuvo la nacionalización de ese país y acortó su nombre a lo que hoy conocemos como Eric Berne.

Estudió en la Universidad McGill, en la Clínica Psiquiátrica de Yale, en el Instituto Psicoanalítico de New York y en el de San Francisco.

En 1941 comenzó su entrenamiento en el Instituto Psicoanalítico de Nueva York; su analista allí fue Paul Federn, quien había sido alumno de Freud y miembro de la famosa sociedad de los miércoles por la noche.

En 1943 fue a la guerra, dónde empezó a practicar terapia de grupo con pacientes militares y civiles en hospitales de la armada y a experimentar con sus estudios sobre intuición que más tarde le sirvieron de base para el desarrollo de su teoría sobre los Estados del Yo.

Después de la guerra, continuó sus análisis con Erik Erikson y empezó a escribir sobre sus nuevas ideas.

Berne abandonó, a los 46 años de edad, su instrucción como psicoanalista, después de haber buscado el reconocimiento en psicoanálisis durante 15 años, cuya solicitud para ser admitido fue rechazada por el Instituto de Psicoanálisis de San Francisco. Nunca mencionó el motivo de tal rechazo, sin embargo se supone que se debió al debate que sostenía contra el psicoanálisis, dicho debate consistía en que un terapeuta efectivo tenía que ser más activo en su lucha por la curación de sus pacientes de lo que les era permitido a los psicoanalistas. Este rechazo en lugar de desalentarlo, intensificó su ambición por hallar algo nuevo que sumar a la teoría psicoanalítica.

Vivió gran parte de su vida en Carmel, California y en San Francisco, dónde organizó los Seminarios de Psiquiatría Social y la Asociación Internacional de Análisis Transaccional

Durante su trayectoria profesional ocupó varios puestos, entre los que se cuentan: Psiquiatra adjunto, Diplomado de la Junta Americana de Psiquiatría y Neurología, conductor de seminarios independientes para otros terapeutas, etc.

Perteneció a distintas Asociaciones, tales como: Asociación Psiquiátrica Americana, Asociación Médica Americana, Asociación Americana para el Avance de la Ciencia, Asociación Internacional de Análisis Transaccional y a la Sociedad Psiquiátrica India.

Durante su vida, escribió un total de ocho libros y varios artículos, los cuales han sido traducidos a más de 15 idiomas y algunos editados por sus seguidores hasta después de su muerte.

Entre sus principales obras escritas se encuentran:

- Transactional Analysis in Psychotherapy: A Systematic Individual and Social Psychiatry
- The Mind in Action
- The Structure and Dynamics of Organizations and Groups
- Games People Play
- Principles of Group Treatment
- The Happy Valley
- Sex in Human Loving
- ¿What Do You Say After You Say Hello?: The Psychology of Human Destiny
- Transactional Analysis Bulletin, Selected Articles from Volumes 1 Throug 9
- Intuition and Ego States: The origins of Transactional Analysis
- Hello Sigmund, this is Eric
- Beyond Games and Scripts.

Algunos autores que influyeron sobre el pensamiento de Eric Berne, para establecer sus *principios teóricos fueron Freud, Penfield y Roberts, Chandler y Harman, Paul Federn, Edoardo Weiss y René Spitz.*

Su meta de trabajo siempre fue: **“Curar pacientes, en lugar de sólo hacer progresos”.**

Eric Berne murió repentinamente el miércoles 15 de Julio de 1970 a consecuencia de un ataque cardiaco a la edad de 60 años, igual que su madre. Se cree que su muerte la tenía decidida de forma inconsciente, como parte de su programación de guión (para Berne, el guión es un plan preconsciente de vida).

Eric Berne es considerado el Padre del Análisis Transaccional.

Según Eric Berne, sus teorías evolucionaron al observar los cambios de comportamientos ocasionados en sus pacientes cuando un nuevo estímulo, tal como una palabra, un gesto o un sonido, se convertía en el centro de su atención. Estos cambios envolvían expresiones faciales, entonaciones, construcciones gramaticales, movimientos corporales, gestos, tics, la postura y aún la forma de caminar. Era como si dentro de un individuo conviviesen varias personas y, a veces, una u otra de ellas parecía controlar la personalidad total del paciente.

El Dr. Berne observó que los diversos “yo”, realizaban transacciones con otras personas de diferentes maneras y que aquéllas podían ser analizadas. Observó, también, que algunas de las transacciones tenían motivos ulteriores y que los individuos las utilizaban *como un medio para manipular a los demás* hacia sus juegos y trampas psicológicas. También observó que las personas se comportaban en formas predeterminadas, actuaban como si estuviesen en un escenario, leyendo el guión de una obra teatral. Todas estas observaciones llevaron a Berne a desarrollar la teoría que hoy conocemos como **Análisis Transaccional**.

En sus orígenes, el análisis transaccional fue desarrollado como método psicoterapéutico. Se utiliza principalmente en grupos, porque en esta situación, los individuos pueden hacerse más conscientes de ellos mismos, de la estructura de su personalidad, de la manera en que efectúan transacciones con los demás, de los juegos que practican y de los guiones que representan. Este conocimiento les permite verse más claramente y, por lo tanto, pueden cambiar lo que deseen cambiar y fortalecer lo que deseen fortalecer.

El análisis transaccional es un enfoque racional de la psicología encaminado hacia la comprensión del comportamiento de los seres humanos, con base en la suposición de que cada individuo, puede aprender a confiar en sí mismo, a pensar por sí mismo, a tomar sus propias decisiones y a expresar sus sentimientos.

Los seres humanos son afectados por miles de situaciones que comienzan desde el nacimiento hasta los ocho años aproximadamente, dichas situaciones influyen en su comportamiento a lo largo de la vida, así como en su autoestima y al mismo tiempo en el plan de vida que se tracen a sí mismos. Tal influencia se debe a que una persona, graba en su cerebro y en su tejido nervioso lo que le haya ocurrido, incluyendo todas las experiencias de la infancia, lo que incorporó de las figuras de sus padres, sus percepciones de los acontecimientos y los sentimientos asociados con éstos y las distorsiones que acompañan sus recuerdos.

El análisis transaccional ayuda de una forma sencilla a aumentar el valor que uno tiene de sí mismo al descubrir el por qué de su comportamiento y qué influyó en él. Por lo tanto al ser mejores en todos aspectos, las relaciones interpersonales son más sencillas y productivas tanto en el ámbito social como en el laboral.

El análisis transaccional es un método para analizar los pensamientos, sentimientos y el comportamiento de los seres humanos basado en los estados del yo.

ESTADOS DEL YO

Dentro del análisis transaccional se encuentra el análisis estructural, que es el análisis de la personalidad individual.

Cada persona tiene tres estados del yo que son fuentes separadas y diferentes de conducta, y además, son la parte más importante de la personalidad. Tales estados son: **Padre, Niño y Adulto.**

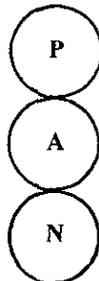
Eric Berne define a cada estado del yo como: “un consistente patrón de sentimientos y experiencias *directamente relacionado con un correspondiente patrón consistente de comportamiento*”.

El estado es producido por la reproducción de datos registrados de acontecimientos del pasado.

DESARROLLO DE LOS ESTADOS DEL YO

En un recién nacido, el conocimiento se centra alrededor de la satisfacción de sus necesidades y bienestar, procura evitar las experiencias dolorosas y responde a nivel del sentimiento con todo lo que posee y es, casi inmediatamente aparece su estado Niño del yo. A continuación, se desarrolla el estado Padre del yo, el cual puede observarse cuando el niño juega a la familia imitando a sus padres. El estado Adulto del yo se desarrolla cuando el niño intenta dar sentido a su propio mundo y concluye que puede manipular a otros.

De todo lo anterior surgen los tres estados del yo, cuyo diagrama estructural es:



Cualquier situación puede activar un estado específico del yo y, a veces, diferentes estados del yo compiten dentro de la persona por el control sobre sí misma.

Los cambios de un estado a otro se manifiestan en la actitud, el aspecto, las palabras y los gestos.

1. ESTADO PADRE DEL YO: Contiene las actitudes y el comportamiento incorporados de procedencias externas, especialmente de los padres. Exteriormente, se expresa hacia los demás con un comportamiento que puede ser perjudicial, crítico y preceptista. Interiormente, se expresa con los antiguos mensajes paternos que siguen influyendo en su Niño interior. Actúa como una conciencia.

El Padre es como una grabación de los acontecimientos indiscutidos o impuestos, de las advertencias, normas y leyes que el niño escuchó o vió hacer a sus padres durante sus primeros cinco años de vida. Tal grabación es permanente, nadie puede borrarla, y está a punto para ser reproducida en cualquier momento, ya que su reproducción ejercerá una poderosa influencia en toda su vida.

El Padre se presenta en dos formas: directa e indirecta; como un estado del yo activo y como influencia. Cuando es directamente activo, la persona responde como sus padres respondían, y en tal caso la persona se convierte en uno de ellos. Cuando es una influencia, la persona responde en la forma en que sus padres querían que respondiera; en cuyo caso la persona se adapta a sus requerimientos.

El Padre tiene dos funciones principales: Primero, capacita al individuo para actuar efectivamente como padre de sus hijos, fomentando así la supervivencia de la raza humana. Segundo, hace que muchas reacciones sean automáticas, lo que ahorra energía y tiempo.

El estado Padre del yo se divide en dos componentes paternos:

a) Padre Protector o Nutricio: Es la parte benévola y protectora del ser humano. Cuando un niño tiene padres protectores, desarrolla un estado Padre del yo que contiene un comportamiento protector, el cual sacará a relucir cuando eduque a sus hijos.

El Padre Protector puede comportarse de forma negativa o positiva:

- **Padre Protector Positivo:** Se interesa y ocupa de los demás con cariño y apoyo, es afectuoso, cálido, permite vivir y disfrutar.
- **Padre Protector Negativo:** Es sobreprotector, meloso, impide el desarrollo de otros.

b) Padre Crítico: Es la parte del Padre que se manifiesta durante conversaciones sobre religión, política, tradiciones, expectativas respecto al rol sexual, estilo de vida, crianza de niños, ropa adecuada, lenguaje y todas las restantes facetas de los guiones culturales y

familiares. Puede ser que las opiniones anteriores, a menudo irracionales, no hayan sido evaluadas por el Adulto y que sean perjudiciales.

También el Padre Crítico puede manifestarse en forma positiva o negativa:

- **Padre Crítico Negativo:** Quita la autoestima de la otra persona, la desvaloriza, es agresor, autoritario y prejuicioso.
- **Padre Crítico Positivo:** Tiene fuerza y opinión propias, es firme, serio, justo y ordenador.

2. ESTADO ADULTO DEL YO: Este estado no guarda relación con la edad de la persona. Está orientado hacia la realidad presente y la recolección objetiva de información. Es organizado, adaptable e inteligente, y funciona poniendo a prueba la realidad, estimando probabilidades y calculando desapasionadamente.

A través del Adulto el niño puede empezar a distinguir las diferencias entre la vida tal como le fue mostrada y enseñada, la vida tal como la sentía, o la deseaba, o la imaginaba, y la vida tal como la ve por sí mismo.

El Adulto mantiene la expresión emocional dentro de los límites adecuados y es necesario para la supervivencia. Piensa objetivamente y computa las probabilidades que son esenciales para tratar efectivamente con un mundo adverso, experimenta sus propias contrariedades y satisfacciones. Tiene a su cargo la función de regular las actividades del Padre y del Niño, y de servir de intermediario objetivo entre los dos.

El Yo Adulto también puede ser positivo o negativo:

- **Adulto Negativo:** Es una persona robotizada, exagera el uso de la razón en momentos inadecuados.
- **Adulto Positivo:** Es ético, informado, responsable, autónomo, decide, analiza y evalúa posibilidades.

3. ESTADO NIÑO DEL YO: Contiene todos los impulsos naturales de un infante, así como las grabaciones de sus primeras experiencias, de cómo respondió a ellas y de las posturas que asumió consigo mismo y con los demás. La mayoría de sus reacciones es a nivel sentimientos.

Cuando una persona se halla presa de sus sentimientos, decimos que su Niño domina la escena.

En el Niño residen la creatividad, la curiosidad, el deseo de explorar y conocer, la necesidad de tocar, sentir y experimentar.

En el Niño se hallan grabadas las innumerables experiencias agradables que se producen en la vida de todo ser.

Para el individuo es importante conocer su Niño, no sólo porque va a acompañarlo toda su vida, sino también porque es la parte más valiosa de su personalidad.

El estado Niño del yo se divide en tres partes:

a) Niño Libre o Natural: Es esa parte muy joven, impulsiva, ineducada y expresiva del infante que permanece dentro de cada persona. Si no se toma en cuenta la edad de la persona, su Niño Natural es valioso, ya que añade encanto y cordialidad a su personalidad. Una persona saludable, feliz permite la expresión apropiada de su Niño Natural todos los días.

El Niño Natural puede comportarse de forma positiva o negativa:

- **Niño Natural Positivo:** Es afectuoso, impulsivo, sensual, no censurado, curioso, espontáneo.
- **Niño Natural Negativo:** Es miedoso, immoderado, egocéntrico, rebelde, agresivo.

Si la agresividad y la rebeldía no son refrenadas en absoluto, cuando adulta, una persona puede pedir ciegamente su satisfacción sin considerar a los demás. Sin embargo, si estos sentimientos son completamente ahogados en la infancia, al individuo se le hace imposible imponerse y por tanto pierde el sentido de sus derechos personales, lo cual permite que otros abusen de él.

b) Pequeño Profesor: Es la sabiduría ineducada del niño, la parte intuitiva del estado Niño del yo que responde a mensajes no verbales y actúa por presentimientos. Es creativo y manipulador. Proyecta creativamente fantasías que pueden convertirse en realidad.

El Pequeño Profesor puede comportarse de forma positiva o negativa:

- **Pequeño Profesor Negativo:** Es manipulador y deshonesto.
- **Pequeño Profesor Positivo:** Es creativo, intuitivo y curioso.

c) Niño Adaptado: Es la suma del Niño Sumiso más el Niño Rebelde. Es la parte entrenada del Niño, se desarrolla bajo la influencia de figuras significativas de autoridad, guiones colectivos y experiencias de la vida temprana. El Niño Adaptado interior frecuentemente es la parte preocupada de la personalidad.

Cuando los niños son adaptados racionalmente, aprenden a tener conciencia de los demás, a compartir, alternar, ser sociables, aprenden habilidades sociales que les ayudarán a relacionarse con los demás y les permitirán cumplir socialmente sus propias necesidades.

Sin embargo no todas las adaptaciones que los niños reciben son racionales, apropiadas, ni dirigidas hacia la seguridad y la sensibilidad. La persona excesivamente adaptada,

muchas veces necesita orientación psicológica profesional que le ayude a recuperar a su Niño Natural y recobrar su capacidad de reír, amar y jugar con entusiasmo.

El Niño Adaptado contiene los sentimientos de la persona sobre su propia identidad sexual, lo mismo que sus sentimientos basados en experiencias de la niñez sobre personas del sexo opuesto.

Si las adaptaciones son inapropiadas, la persona sufrirá de problemas sexuales, ligeros o graves; puede presentarse en personas cuyos padres no le permitieron ninguna clase de felicidad, a menos que cumpliera con ciertas condiciones muy rígidas.

El Niño adaptado puede presentar un comportamiento positivo o negativo:

- **Niño Sumiso Positivo:** Responde automáticamente a disciplinas y rutinas convenientes.
- **Niño Sumiso Negativo:** Es desvalorizado y temeroso.
- **Niño Rebelde Positivo:** Defiende lo que quiere.
- **Niño Rebelde Negativo:** Es agresivo y rencoroso.

De todo lo anterior se puede concluir que:

1. Cada individuo ha tenido padres y lleva en su interior una serie de estados del yo que reproducen los estados de ánimo de esos padres, y tales estados pueden ser activados en determinadas circunstancias; es decir que cada quién lleva a sus padres en su interior.
2. Cada individuo es capaz de pensar objetivamente, si se activa el estado del yo adecuado; o sea que todos los seres humanos tienen un Adulto.
3. Cada individuo fue más joven de lo que ahora es, y lleva en su interior fijaciones de sus primeros años que pueden activarse en ciertas circunstancias; es decir que todos llevan un niño en su interior.

Los estados del yo son un fenómeno psicológico normal. Cada tipo de estado del yo tiene su propio valor vital para el organismo humano; y en cualquier momento dado, en un grupo social, cada individuo exhibirá un estado del yo pasando de uno a otro con diferentes grados de facilidad.

CONDUCTAS CONTAMINADAS

En términos ideales, los círculos del Padre, el Adulto y el Niño están separados. Pero en muchas personas los círculos se superponen en parte. Cuando se producen este tipo de perturbaciones, se dice que existe una **contaminación del Adulto**.

CONTAMINACIÓN DEL ADULTO

En algunas ocasiones el Adulto se encuentra contaminado, en lo que es como una intrusión del Padre y/o del Niño o por ambos en los límites del Adulto.

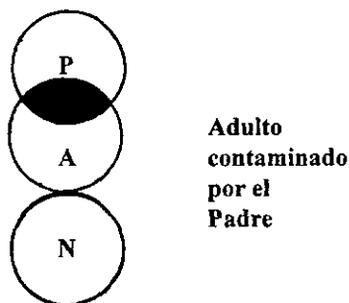
- **Por el Padre:** Tiene lugar cuando el Adulto acepta como verdad algunas creencias infundadas del Padre o falseamientos del Niño y racionaliza y justifica esas actitudes.

En un grado mayor, la contaminación del Padre se experimenta en forma de alucinaciones, percepciones sensoriales de cosas irreales.

En un grado menor, son prejuiciosos y se experimenta en forma de opiniones tenazmente mantenidas, que no han sido examinadas, basadas en datos objetivos.

Las contaminaciones Paternales a menudo aparejan determinadas conductas, no racionales, y pueden ocurrir en relación con temas específicos como comida, religión, política, sexo, clases sociales, raza, etc.

Diagrama de contaminación del Adulto por el Padre:

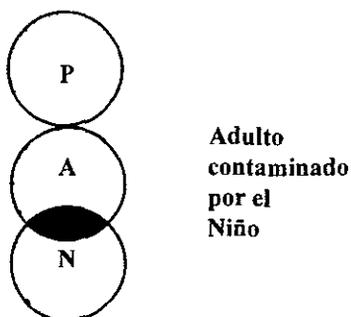


- **Por el Niño:** Se presenta en forma de sentimientos o experiencias arcaicas, exteriorizadas en el presente de manera inadecuada. Dos de los síntomas más comunes de este tipo de contaminación son: **las ilusiones y las alucinaciones.**

Una ilusión se basa en el temor y sólo se elimina poniendo de manifiesto el hecho de que la amenaza original contra el Niño ya no existe exteriormente.

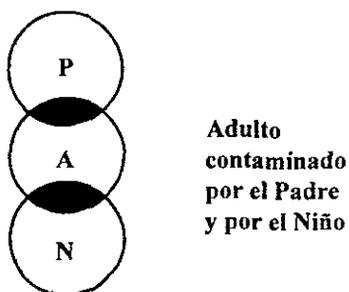
Una alucinación es un fenómeno provocado por un estado de angustia y de tensión extremadas en el cual lo que en una ocasión pasada se experimentó externamente, se vuelve a experimentar a pesar de que no hay nadie.

Diagrama de contaminación del Adulto por el Niño:



- **Por el Padre y el Niño:** La doble contaminación ocurre cuando tanto los prejuicios del Padre como las ilusiones del Niño envuelven al estado Adulto del yo como capas. En lugar de ser objetivamente consciente de los hechos, el Adulto intenta racionalizar las contaminaciones. Si estas deformaciones son eliminadas, la persona tiene una percepción más clara de lo que es real.

Diagrama de contaminación del Adulto por el Padre y el Niño:



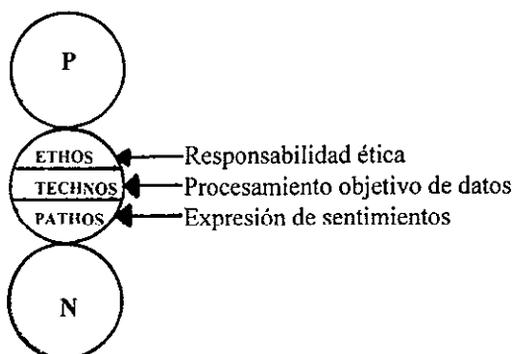
Cuando los límites del estado del yo Adulto son realineados, la persona entiende a su Niño y a su Padre en vez de ser contaminada por esas influencias. El darse cuenta de esto aumenta las posibilidades de la persona de convertirse en un triunfador.

MANEJO DEL ESTADO PADRE Y NIÑO CON CONTROL DEL ADULTO

Para lograr esta condición se necesita llegar a tener un Adulto integrado, es decir un Adulto maduro.

Un Adulto integrado o maduro es aquél que se desarrolla por una persona que avanza hacia la autonomía (independencia) y expande sus posibilidades de conocimiento, espontaneidad e intimidad, que son las tres cualidades o capacidades que representan a una persona independiente; saber qué está sucediendo ahora (conocimiento), libertad de escoger el espectro completo de la conducta y los sentimientos del Padre, del Adulto y del Niño (espontaneidad), exponer sentimientos de cariño, ternura y dependencia de los otros del Niño Natural (intimidad).

Según Berne el Adulto se puede dividir en tres zonas:



Una persona en proceso de integración acepta la responsabilidad por todo lo que siente, piensa y cree. Tiene o desarrolla un sistema de ética para su vida (ethos), además reúne información y la analiza objetivamente (technos), desarrolla también afabilidad social y experimenta las emociones de la pasión, la ternura y el sufrimiento (pathos).

Las personalidades bien equilibradas tienen tres cualidades esenciales que las hacen eficaces: Ponen de manifiesto un sentido de justicia (cualidad paterna), están abiertos a la diversión y el buen humor (cualidad infantil) y se esfuerzan por ser competentes (cualidad adulta).

En resumen un Adulto integrado representa a un individuo independiente y maduro.

TRANSACCIONES

En el análisis transaccional la unidad de las relaciones humanas se llama transacción.

Si una o dos personas se encuentran en un grupo social, tarde o temprano alguna de ellas hablará o dará alguna señal de reconocimiento de las otras, a esto se le llama estímulo transaccional. Entonces, otra persona hará o dirá algo que está de algún modo relacionado con este estímulo, y a eso se le llama respuesta transaccional.

Todo lo que ocurre entre personas implica una transacción entre sus estados del yo. Cuando una persona envía un mensaje a otra, espera una respuesta.

Los gestos, las expresiones faciales, las posturas del cuerpo, el tono de voz, etc., todos contribuyen al significado de cada transacción. Para que un mensaje verbal sea comprendido totalmente, el destinatario debe tomar en consideración tanto los aspectos verbales como los no verbales.

Las transacciones se clasifican como:

1. **Complementarias**
2. **Cruzadas**
3. **Ulteriores**

Transacciones Complementarias

Una transacción complementaria tiene lugar cuando un mensaje enviado por un estado específico del yo recibe, desde un estado específico del yo de la otra persona la respuesta prevista.

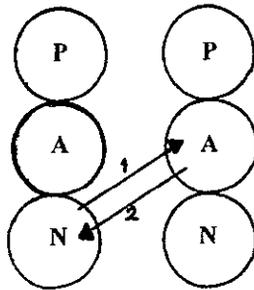
*Berne define como transacción complementaria aquella que es: “**apropiada y sigue el orden natural de las relaciones humanas saludables**”.*

Una transacción complementaria puede ocurrir entre dos estados cualesquiera del yo. Si la respuesta es la esperada, la transacción es complementaria; por tanto las líneas de comunicación están abiertas y las transacciones mutuas pueden continuar. Las transacciones más sencillas son aquellas que se dan entre Adulto-Adulto y las siguientes en sencillez son las transacciones Niño-Padre.

Ejemplo:

Transacción Niño colérico - Adulto oyente

1. Tengo tanta ira que de buena gana tiraría la máquina de escribir por la ventana.
2. Algo te ha enfadado tanto que te gustaría tirar todo, ¿verdad?



En el ejemplo anterior, la comunicación permaneció abierta porque las respuestas correspondieron al estímulo; lo cual no ocurre siempre porque, en ocasiones, el estímulo recibe una respuesta inesperada o impropia y por tanto las líneas de comunicación se cruzan

Transacciones Cruzadas

Una transacción cruzada ocurre cuando las personas se miran en actitud desafiante, se dan la espalda, se sienten reacias a continuar la transacción o quedan perplejas por lo que acaba de ocurrir.

Este tipo de transacciones tiene lugar cuando la respuesta al estímulo es inesperada; se activa entonces un estado inapropiado del yo, se cruzan las líneas de transacción entre las personas y éstas optan por retirarse, alejarse o cambiar de conversación.

Con frecuencia, las transacciones cruzadas originan situaciones dolorosas entre las personas. Cuando alguien inicia una transacción con la esperanza de obtener alguna respuesta que, por desgracia, no llega, se siente frustrado y, a menudo, descontento.

Las transacciones cruzadas son las principales causantes de la mayoría de los problemas sociales.

Las transacciones cruzadas pueden ser: **directas o indirectas, francas o atenuadas, intensas o débiles.**

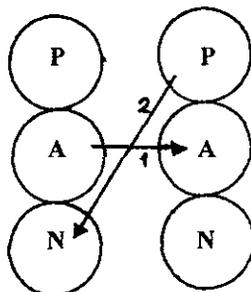
Las transacciones indirectas se juegan a tres manos; por ejemplo, una persona habla a otra, aunque en realidad espera influir a una tercera que puede alcanzar a oír de lo que se está hablando.

Las transacciones atenuadas son en parte, hostiles, en parte, afectivas. El mensaje está oculto en forma de broma o chanza.

Las transacciones débiles son superficiales, rutinarias, sin sentimiento alguno de intensidad.

Ejemplo:

1. Jefe: ¿Qué hora es?
2. Secretaria: ¡Usted siempre tiene tanta prisa!



En este ejemplo las líneas se cruzan y por tanto la comunicación se interrumpe.

NOTA: Un descuento es o la falta de atención o la atención negativa que ocasiona daño emocional o físico. El descuento siempre conlleva una degradación ulterior.

Transacciones Ulteriores

Las transacciones ulteriores son las más complejas. Difieren de las complementarias y de las cruzadas en que siempre comprenden más de dos estados del yo. Cuando se envía un mensaje ulterior, éste va disimulado bajo una transacción socialmente aceptable. Este tipo de transacciones, son la base de los juegos.

Las transacciones ulteriores se dividen en: **Angulares y dobles.**

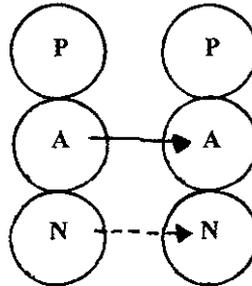
Las transacciones angulares involucran a tres estados del yo. Los vendedores son muy adeptos a este tipo de transacciones.

Las transacciones dobles comprenden cuatro estados del yo y se observan con más frecuencia en los juegos de flirteo.

Ejemplo:

El cliché: “¿Te gustaría venir a escuchar mis discos?”.

En este caso, mientras el Adulto dice una cosa, el Niño envía un mensaje diferente a través de una insinuación.



Estas transacciones, que implican motivos ulteriores, son corrientes entre perdedores, quienes las usan para promover sus juegos psicológicos.

Las transacciones complementarias sencillas ocurren generalmente en las relaciones superficiales de trabajo y sociales, y son fácilmente perturbadas por sencillas transacciones cruzadas. Una relación superficial puede definirse como aquella en la que sólo ocurren transacciones complementarias, tal es el caso de las actividades, los pasatiempos y los ceremoniales.

Las transacciones tienden a proceder en cadena, por lo tanto cada reacción es, a su vez, estímulo. La primera regla de la comunicación es que ésta seguirá llevándose a cabo sin tropiezos mientras las transacciones sean complementarias, lo que significa que la comunicación puede, en principio, seguir indefinidamente. La regla inversa es que la comunicación queda rota cuando ocurre una transacción cruzada

En las relaciones saludables las personas actúan directamente, con franqueza y, en ocasiones, intensamente. Estas transacciones son complementarias y están libres de motivos ulteriores.

5. PROPUESTA DE TESTS PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

NIVEL DE COMUNICACIÓN

a) Calidad de la Comunicación

Contestar las siguientes preguntas, marcando con una X la respuesta más adecuada de acuerdo a su sentir en cada situación.

1. ¿Son efectivas las comunicaciones que se establecen, de tipo: ascendente, descendente o lateral?
(a) Siempre (b) Algunas veces (c) Nunca
2. ¿Son eficientes los medios que se utilizan para comunicarse?
(a) Siempre (b) Algunas veces (c) Nunca
3. ¿Es adecuado el lenguaje utilizado?
(a) Siempre (b) Algunas veces (c) Nunca
4. ¿Se ha presentado un exceso o una insuficiencia en la comunicación?
(a) Siempre (b) Algunas veces (c) Nunca
5. Cuando ha tratado de comunicarse con sus superiores, subordinados o iguales, ¿se ha topado con barreras?
(a) Siempre (b) Algunas veces (c) Nunca
6. ¿Mantiene a las personas informadas sobre lo que sucede?
(a) Siempre (b) Algunas veces (c) Nunca
7. ¿Se toma tiempo para explicar trabajos difíciles?
(a) Siempre (b) Algunas veces (c) Nunca
8. ¿Escucha lo que tienen que comunicarle cuando se tiene una queja, sugerencia o cuando surge algún problema?
(a) Siempre (b) Algunas veces (c) Nunca
9. ¿Otorga el reconocimiento adecuado cuando se realiza un buen trabajo?
(a) Siempre (b) Algunas veces (c) Nunca

10. ¿Hace sentir en confianza a las personas cuando conversa con ellas?
 (a) Siempre (b) Algunas veces (c) Nunca
11. ¿Puede usted hablar en confianza con las personas sobre aspectos relacionados con el trabajo?
 (a) Siempre (b) Algunas veces (c) Nunca
12. ¿Es usted capaz de conversar con las personas en forma confidencial sobre aspectos personales?
 (a) Siempre (b) Algunas veces (c) Nunca
13. ¿Se preocupa por los demás como individuos tanto como lo hace porque realiza su trabajo?
 (a) Siempre (b) Algunas veces (c) Nunca

Calificación:

Suma el número de respuestas (a) contestadas, el de (b) y el de (c).

Total (a):

Total (b):

Total (c):

- **Si la mayoría de respuestas son (a):** La calidad de la comunicación en la empresa es buena.
- **Si la mayoría de respuestas son (b):** La calidad de la comunicación está fallando en algunos puntos, los cuales tendrá que analizar para fortalecer la comunicación y así aumentar su calidad.
- **Si la mayoría de respuestas son (c):** La calidad de la comunicación utilizada en la empresa es muy deficiente.

b) Diagnóstico de la Comunicación

Contestar las siguientes preguntas marcando una X sobre el número elegido, en función de cada uno de los aspectos extremos.

1. Creo que mi comunicación con mis subordinados:

Aumenta mi credibilidad	7 6 5 4 3 2 1	Disminuye mi credibilidad
Es exacta	7 6 5 4 3 2 1	Es poco precisa
Es clara	7 6 5 4 3 2 1	Es poco clara
Contesta más dudas que las que plantea	7 6 5 4 3 2 1	Plantea más dudas que las que contesta
Es efectiva	7 6 5 4 3 2 1	Es poco efectiva
Es competente	7 6 5 4 3 2 1	Es poco competente
Es productiva	7 6 5 4 3 2 1	Es poco productiva
Impacta hacia el desempeño que quiero	7 6 5 4 3 2 1	No impacta hacia el desempeño que quiero
Es impresionante	7 6 5 4 3 2 1	No es impresionante
Crea una imagen positiva de mí	7 6 5 4 3 2 1	Crea una imagen negativa de mí
Es buena	7 6 5 4 3 2 1	Es mala
Es capaz	7 6 5 4 3 2 1	Es inepta
Es relajada	7 6 5 4 3 2 1	Es tensa
Es gratificante	7 6 5 4 3 2 1	No es gratificante
No me avergüenza	7 6 5 4 3 2 1	Es vergonzante

Cal. total:

2. Pienso que mi comunicación con mi superior:

Aumenta mi credibilidad	7 6 5 4 3 2 1	Disminuye mi credibilidad
Es exacta	7 6 5 4 3 2 1	Es poco precisa
Es clara	7 6 5 4 3 2 1	Es poco clara
Contesta más dudas que las que plantea	7 6 5 4 3 2 1	Plantea más dudas que las que contesta
Es efectiva	7 6 5 4 3 2 1	Es poco efectiva
Es competente	7 6 5 4 3 2 1	Es poco competente
Es productiva	7 6 5 4 3 2 1	Es poco productiva
Impacta hacia el desempeño que quiero	7 6 5 4 3 2 1	No impacta hacia el desempeño que quiero
Es impresionante	7 6 5 4 3 2 1	No es impresionante
Crea una imagen positiva de mí	7 6 5 4 3 2 1	Crea una imagen negativa de mí
Es buena	7 6 5 4 3 2 1	Es mala

Es capaz	7 6 5 4 3 2 1	Es inepta
Es relajada	7 6 5 4 3 2 1	Es tensa
Es gratificante	7 6 5 4 3 2 1	No es gratificante
No me avergüenza	7 6 5 4 3 2 1	Es vergonzante

Cal. total:

3. Creo que mi comunicación con mis compañeros de trabajo:

Aumenta mi credibilidad	7 6 5 4 3 2 1	Disminuye mi credibilidad
Es exacta	7 6 5 4 3 2 1	Es poco precisa
Es clara	7 6 5 4 3 2 1	Es poco clara
Contesta más dudas que las que plantea	7 6 5 4 3 2 1	Plantea más dudas que las que contesta
Es efectiva	7 6 5 4 3 2 1	Es poco efectiva
Es competente	7 6 5 4 3 2 1	Es poco competente
Es productiva	7 6 5 4 3 2 1	Es poco productiva
Impacta hacia el desempeño que quiero	7 6 5 4 3 2 1	No impacta hacia el desempeño que quiero
Es impresionante	7 6 5 4 3 2 1	No es impresionante
Crea una imagen positiva de mí	7 6 5 4 3 2 1	Crea una imagen negativa de mí
Es buena	7 6 5 4 3 2 1	Es mala
Es capaz	7 6 5 4 3 2 1	Es inepta
Es relajada	7 6 5 4 3 2 1	Es tensa
Es gratificante	7 6 5 4 3 2 1	No es gratificante
No me avergüenza	7 6 5 4 3 2 1	Es vergonzante

Cal. total:

Calificación:

Califique cada pregunta sumando los números de sus respuestas.

- Si su calificación es de 15 a 36: Usted se habrá analizado como un comunicador muy ineficaz.
- Si su calificación es de 37 a 58: Usted se habrá analizado como un comunicador ineficaz.
- Si su calificación es de 59 a 80: Usted se habrá analizado como un comunicador eficaz.
- Si su calificación es de 81 o más: Usted se habrá analizado como un comunicador muy eficaz.

c) ¿En verdad está escuchando?

A continuación encontrará algunas afirmaciones hechas por los empleados a su administrador. Lea cada una de ellas y elija la respuesta que mejor representa una forma activa de escuchar, marcando una X.

1. Cada día hay problemas nuevos. Se resuelve uno y surge otro... ¿Qué sentido tiene esforzarse?
 - (a) Me sorprende que diga eso.
 - (b) Así son las cosas. No tiene caso preocuparse por ello.
 - (c) Sé que es frustrante y, en ocasiones, desalentador toparse problema tras problema.
 - (d) Póngame un ejemplo para que yo sepa de qué está hablando.

2. En nuestra junta de ayer esperaba que usted me apoyara, pero ¡usted sólo estuvo sentado por ahí, sin decir nada!
 - (a) Esperaba que usted pidiera mi opinión.
 - (b) Evidentemente, no le gustó cómo manejé las cosas durante la junta.
 - (c) Oiga, dije algunas cosas a su favor; seguramente me escuchó decírlas.
 - (d) Tuve mis motivos para permanecer callado.

3. No sé cuándo podré tener ese informe listo, de por sí que ya estoy agobiado en trabajo.
 - (a) Averigüe si alguien puede ayudarle.
 - (b) Créame, todos hemos estado en esa situación alguna vez.
 - (c) ¿Qué quiere decir con agobiado?
 - (d) Parece preocupado por la cantidad de trabajo que tiene.

4. De nueva cuenta tendré que salir de viaje el viernes. ¡Será el tercer fin de semana consecutivo que me estropean mis planes!
 - (a) ¿Por qué no habla con algún superior y pide un cambio?
 - (b) Salir de viaje le debe resultar muy pesado.
 - (c) Todo el mundo tiene que hacer viajes, es parte del trabajo.
 - (d) Estoy seguro de que será el último viaje que tenga que hacer por un buen tiempo.

5. Me da la impresión de que los demás son los que reciben los trabajos fáciles siempre. ¿Por qué me tocarán todos los difíciles a mí?
 - (a) Usted piensa que me estoy desquitando con usted y que no soy justo al asignarle ese trabajo.
 - (b) ¿Qué pruebas tiene para sustentar lo que dice?
 - (c) Si analizara el programa de trabajo vería que todo el mundo tiene trabajos fáciles y difíciles.
 - (d) ¿Y qué me dice del trabajo que le encomendé ayer?

6. Cuando entré a esta empresa, pensé que tendría muchas oportunidades de subir, pero llevo cuatro años y sigo haciendo lo mismo.
- (a) Hablemos de algunas cosas que usted podría hacer para recibir un ascenso.
 - (b) Tal vez no se ha esforzado lo suficiente
 - (c) No se preocupe, estoy seguro de que pronto se le presentará alguna oportunidad.
 - (d) Avanzar parece muy importante para usted. Parece decepcionado.
7. ¡Otra vez las evaluaciones del desempeño! Ojalá pudiera dar a todo mi personal exclusivamente calificaciones buenas: sin duda sería más fácil.
- (a) Lo sé, pero no es posible.
 - (b) Todos pensamos lo mismo, no se preocupe por ello.
 - (c) Al parecer, las evaluaciones del desempeño le molestan.
 - (d) Tan sólo haga lo más posible.
8. Día tras día la misma cosa aburrida. ¡Hasta un niño podría hacer este trabajo!
- (a) Evidentemente, su trabajo le está deprimiendo y le hace sentirse inútil.
 - (b) Siempre pensé que le agradaba su trabajo.
 - (c) ¿Qué sentido tiene quejarse?
 - (d) Si tiene alguna idea para mejorar su trabajo, con gusto escucharé sus sugerencias.
9. En realidad me encanta recibir este ascenso, ojalá tenga la capacidad para realizar bien el trabajo.
- (a) No se preocupe. Estoy seguro de que irá mejorando conforme adquiera experiencia.
 - (b) ¿Qué le hace suponer que no podrá con el trabajo?
 - (c) No se preocupe. La mayoría de las personas sienten lo mismo.
 - (d) Estoy seguro de que puede hacerlo, de lo contrario no habría recibido el ascenso.
10. Estoy cansado. La última venta en verdad me agotó. Creo que no podré ocuparme de otro cliente.
- (a) Sí podrá. Descanse unos cuantos minutos y estará en perfectas condiciones.
 - (b) ¿Qué hizo que se canso tanto?
 - (c) Verdaderamente suena como si estuviera agotado.
 - (d) En algún momento todos nos sentimos así, no se preocupe.

Respuestas:

1. (d)
2. (d)
3. (d)
4. (d)
5. (d)
6. (a)
7. (c)
8. (b)
9. (a)
- 10.(c)

Calificación:

- **Si el mayor número de respuestas fueron acertadas:** Su escucha es eficaz, lo cual quiere decir que de verdad se preocupa por lo que le están comunicando los demás.
- **Si la mayoría de respuestas fueron incorrectas:** Su capacidad para escuchar es muy deficiente, es decir, que se preocupa más por lo que usted mismo piensa, opina y siente que por los demás; y por tanto su comunicación no ha de ser muy adecuada.

INCENTIVOS

a) Calidad del sistema de incentivos

Marque con una X la respuesta elegida en cada una de las siguientes situaciones.

1. ¿Incluye a todos los empleados en la oportunidad de obtener recompensas?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
2. ¿Se ofrecen premios en efectivo como incentivos?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
3. ¿Se entregan las recompensas en forma puntual?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
4. ¿Valora usted las recompensas que recibe?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
5. ¿Se aplican en forma justa las recompensas?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
6. ¿Se utiliza la asistencia a cursos como un incentivo para mejorar su trabajo?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
7. ¿Lo han promovido por sus logros en su trabajo?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
8. ¿Ha tenido reconocimiento por el desempeño de su trabajo?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
9. ¿Tiene oportunidad de hacer contribuciones valiosas?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
10. ¿En su trabajo son injustas las políticas para ascender?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
11. ¿Son frecuentes los ascensos en su trabajo?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
12. ¿Se utiliza la participación como incentivo para aumentar la producción?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No

13. ¿Se usan el castigo y las multas como incentivos para aumentar la productividad?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
14. ¿Las prestaciones que recibe en su trabajo son las adecuadas?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
15. ¿Son suficientes los ingresos que recibe por su trabajo para sus gastos normales?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
16. ¿Recibe retroalimentación de las metas que alcanza como parte del sistema de incentivos de la organización?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
17. ¿Con el sistema de incentivos utilizado realiza la satisfacción de algunas de sus necesidades?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
18. ¿El sistema de incentivos fomenta los resultados deseados, como innovación, productividad o asistencia?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
19. ¿El sistema de incentivos utilizado es adecuado para alcanzar las metas tanto de la organización como las individuales?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
20. ¿Cómo calificaría usted los elementos del sistema de incentivos de la organización?
(a) Bueno (b) Regular (c) Malo

Calificación:

Sume el número de respuestas (a) contestadas, el de (b) y el de (c).

Total (a): Total (b): Total (c): Total (d): Total (e): Total (f): Total (g): Total (h): Total (i): Total (j): Total (k): Total (l): Total (m): Total (n): Total (o): Total (p): Total (q): Total (r): Total (s): Total (t): Total (u): Total (v): Total (w): Total (x): Total (y): Total (z): Total (aa): Total (ab): Total (ac): Total (ad): Total (ae): Total (af): Total (ag): Total (ah): Total (ai): Total (aj): Total (ak): Total (al): Total (am): Total (an): Total (ao): Total (ap): Total (aq): Total (ar): Total (as): Total (at): Total (au): Total (av): Total (aw): Total (ax): Total (ay): Total (az)

- **Si la mayoría de respuestas son (a):** El plan de incentivos utilizado es muy eficiente, lo cual quiere decir que debe contribuir a alcanzar tanto las metas individuales como las organizacionales, y al mismo tiempo debe generar satisfacción entre los empleados.
- **Si la mayoría de respuestas son (b):** El plan de incentivos está fallando en algunos puntos y por tanto esto no permite que la organización funcione eficientemente.
- **Si la mayoría de respuestas son (c):** El plan de incentivos es muy deficiente, por lo que tendrá que revisar y rediseñar todo el sistema.

b) Cuestionario sobre expectativas

Las siguientes situaciones pueden ocurrirle a las personas si desempeñan su trabajo bien. ¿Qué probabilidad existe de que ocurran cada una de ellas si usted realiza su trabajo bien?

Marque con una X la respuesta elegida, tomando en cuenta que:

1 = Nada probable

2 = Algo probable

3 = Bastante probable

4 = Muy probable

1. Usted recibirá un aumento de sueldo	1	2	3	4
2. Usted se sentirá más contento consigo mismo	1	2	3	4
3. Usted tendrá ocasión de desarrollar sus talentos y capacidades	1	2	3	4
4. Usted tendrá más seguridad en el trabajo	1	2	3	4
5. Usted tendrá la posibilidad de aprender cosas nuevas	1	2	3	4
6. Usted recibirá un ascenso o un empleo mejor	1	2	3	4
7. Usted tendrá la sensación de haber logrado algo que vale la pena	1	2	3	4
8. Usted gozará de más libertad en su trabajo	1	2	3	4
9. Usted será respetado por las personas con las que trabaja	1	2	3	4
10. Su jefe inmediato reconocerá su labor	1	2	3	4
11. Las personas con las que trabaja serán amigables con usted	1	2	3	4

Calificación:

Sume el número de respuesta 1 contestadas, el de 2, el de 3 y el de 4.

Total 1:

Total 2:

Total 3:

Total 4:

- Si el mayor número de respuestas son 3 o 4, tendrá mayores probabilidades de que esto le ocurra y si son mayores 1 o 2, entonces tendrá menos probabilidades. Sin embargo todo esto depende del sistema de incentivos que se utilice en la organización. Si el sistema de incentivos es adecuado, las probabilidades aumentarán de lo contrario estas disminuirán.

c) Medida de la importancia de necesidades

Califique la siguiente lista en una escala de 0 a 10 según la importancia que tenga cada uno de las siguientes factores. Tomando en cuenta que:

0 = No importante y 10 = Muy importante

- | | | |
|-----|---|-------|
| 1. | Dinero | _____ |
| 2. | Seguridad en el trabajo | _____ |
| 3. | Un puesto de prestigio | _____ |
| 4. | La oportunidad de ascender | _____ |
| 5. | Desarrollo profesional | _____ |
| 6. | Reconocimiento por el trabajo que desempeño | _____ |
| 7. | Responsabilidad en el trabajo | _____ |
| 8. | Amistad por parte de las personas con las que trabajo | _____ |
| 9. | Lograr algo que valga la pena | _____ |
| 10. | Pertenecer al club deportivo de la empresa | _____ |
| 11. | La oportunidad de crecer al aprender cosas nuevas | _____ |

Calificación:

- La calificación depende de las respuestas de cada persona, ya que cada una tiene diferentes motivos y por tanto diferentes necesidades que desea satisfacer. Sin embargo, este ejercicio puede servir a los administradores como un parámetro para diseñar un sistema de incentivos adecuado que satisfaga las necesidades de la organización así como las de los empleados.

TIPO DE TRANSACCIONES MAS USADAS

a) Calidad de las transacciones utilizadas

Para las siguientes situaciones marque con una X la respuesta que describa mejor su situación laboral.

1. ¿Se interesan por usted sus compañeros de trabajo?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
2. ¿Se interesa usted por sus compañeros de trabajo?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
3. ¿Son amistosos sus compañeros de trabajo?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
4. ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?
(a) Agradables (b) Conflictivas (c) Frustrantes
5. ¿Cómo han sido las relaciones con sus compañeros cuando ha trabajado en equipo?
(a) Agradables (b) Conflictivas (c) Frustrantes
6. ¿Hace amigos en su trabajo?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
7. Cuando usted termina su trabajo, ¿les ayuda a sus compañeros?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
8. ¿Piensa que sus compañeros de trabajo son cordiales y agradables?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
9. ¿Prefiere trabajar en equipo que solo?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
10. ¿Sus compañeros de trabajo no son arrogantes, ni engreídos e indiferentes?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
11. ¿Se siente involucrado con sus compañeros al realizar su trabajo?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
12. ¿Hay convivencia entre empleados y jefes?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No

13. ¿Cómo son las relaciones con los clientes de la organización?
(a) Agradables (b) Conflictivas (c) Frustrantes
14. ¿Cómo son las relaciones con sus subordinados?
(a) Agradables (b) Conflictivas (c) Frustrantes
15. ¿Cómo son las relaciones con los jefes de otros departamentos?
(a) Agradables (b) Conflictivas (c) Frustrantes
16. ¿Cómo considera que son las relaciones con sus compañeros de trabajo fuera del mismo?
(a) Agradables (b) Conflictivas (c) Frustrantes
17. ¿Cómo es la relación con su jefe?
(a) Agradable (b) Conflictiva (c) Frustrante
18. ¿Ha asistido a los convivios que se organizan para el personal?
(a) Sí (b) Algunas veces (c) No
19. Cuando ha asistido ¿Cómo considera las relaciones?
(a) Agradables (b) Conflictivas (c) Frustrantes
20. En general ¿cómo considera que son las relaciones del personal dentro de la organización?
(a) Agradables (b) Conflictivas (c) Frustrantes

Calificación:

Suma el número de respuestas (a) contestadas, el de (b) y el de (c).

Total (a):

Total (b):

Total (c):

- **Si la mayoría de respuestas son (a):** Las relaciones o transacciones utilizadas en la organización son muy agradables, lo que quiere decir que existe un ambiente de trabajo amistoso, de camaradería y por tanto todo funciona muy bien: productividad, sistema de incentivos, satisfacción en los empleados, etc.
- **Si la mayoría de respuestas son (b):** Las relaciones existentes son conflictivas, sin embargo puede ser que no todo en la organización este fallando, por lo que sería bueno revisar los puntos débiles del porque las relaciones son conflictivas.
- **Si la mayoría de respuestas son (c):** Las relaciones son sumamente deficientes por lo que hay que tener mucho cuidado ya que esto puede derivarse de una mala calidad de comunicación y puede ser la causante de grandes problemas como frustración en los empleados, insatisfacción, baja productividad, etc.

b) Medida de la tendencia hacia las relaciones

El siguiente ejercicio es una autoevaluación de su comportamiento en el trabajo. Coloque un X sobre el número que cree que describe mejor su forma de ser o comportarse de acuerdo a cada uno de los factores extremos.

Agradable	8 7 6 5 4 3 2 1	Desagradable
Amigable	8 7 6 5 4 3 2 1	Hostil
Aceptador	8 7 6 5 4 3 2 1	Rechazador
Entusiasta	8 7 6 5 4 3 2 1	Apático
Relajado	8 7 6 5 4 3 2 1	Tenso
Cercano	8 7 6 5 4 3 2 1	Distante
Cálido	8 7 6 5 4 3 2 1	Frío
Cooperativo	8 7 6 5 4 3 2 1	No cooperativo
Apoyador	8 7 6 5 4 3 2 1	Frustrante
interesante	8 7 6 5 4 3 2 1	Aburrido
Armonioso	8 7 6 5 4 3 2 1	Conflictivo
Seguro de sí	8 7 6 5 4 3 2 1	Inseguro
Eficaz	8 7 6 5 4 3 2 1	Deficiente
Alegre	8 7 6 5 4 3 2 1	Triste
Abierto	8 7 6 5 4 3 2 1	Reservado

Calificación:

Sume los puntos de sus respuestas y compare el resultado con las siguientes escalas.

- **Si su calificación es 64 o más:** Usted es una persona con una fuerte tendencia hacia las relaciones, se interesa mucho por sus compañeros de trabajo por lo que tiende a establecer buenas relaciones con todos.
- **Si su calificación es 57 o inferior:** Usted es una persona con una gran orientación hacia las tareas. Es decir se preocupa más por cumplir con su trabajo que por las personas que lo rodean, por lo que tal vez sus relaciones en el trabajo no sean tan buenas ni abundantes.
- **Si su calificación está entre 58 y 63:** Tendrá que determinar usted mismo a que grupo pertenece.

c) Medida del comportamiento ante un conflicto

Este cuestionario ayuda a descubrir la tendencia que tiene para resolver conflictos de acuerdo a su comportamiento o reacción ante ellos. Para cada una de las siguientes situaciones, encierre con un círculo la respuesta que describa mejor su forma de comportarse.

Cuando se presenta algún problema en el trabajo:

1. (a) Dejo que los demás asuman la responsabilidad de resolver el problema.
(b) En lugar de discutir los puntos en desacuerdo, trato de resolver el problema.
2. (a) Trato de no herir los sentimientos de los demás.
(b) Trato de convencer a los demás sobre mi propuesta de soluciones sin importarme nada.
3. (a) Trato de llegar a una solución de mutuo acuerdo.
(b) Algunas veces sacrifico mis propios deseos ante los de los demás.
4. (a) Pospongo solucionar el problema el mayor tiempo posible.
(b) Trato de darle solución lo más pronto posible.
5. (a) Propongo un terreno intermedio para darle solución.
(b) Trato de hallar una solución que convenga a todos.
6. (a) Presento mis propuestas y pregunto las de los demás para encontrar cuál es la mejor.
(b) Presiono para imponer mis ideas.
7. (a) Evito, lo más posible, crear tensiones inútiles.
(b) Al negociar, reafirmo mis deseos.
8. (a) Evito adoptar posturas que puedan producir diferencias con los demás.
(b) Soy persistente cuando persigo una meta y no me importa lo que opinen mis compañeros.
9. (a) Trato de resolver inmediatamente mis diferencias con mis compañeros.
(b) Dejo las cosas como están.
10. (a) Con frecuencia busco la ayuda de otros para encontrar la solución.
(b) Trato de ganar una postura ventajosa solucionando yo mismo el problema.

Calificación:

Encierre en un círculo la letra que escogió como respuesta a cada situación y, al final anote el total de respuestas elegidas en cada columna.

PRFG No.	COMPETENCIA	COLABORACIÓN	EVASION	COMPLACENCIA	ARREGLO INTERMED
1			a		b
2	b			a	
3		a		b	
4	b		a		
5		b			a
6	b	a			
7	b			a	
8	b			a	
9			b	a	
10	b	a			
TOTAL					

Su comportamiento o reacción ante un conflicto corresponde a la calificación más elevada. Si la calificación más elevada corresponde a:

- **Competitivo:** Usted expone sus ideas para solucionar el problema en forma de competencia, sin tomar en cuenta las ideas de los demás.
- **Colaborador:** Expone sus ideas y toma en cuenta las de los demás para darle solución al problema, por lo que siempre está dispuesto a colaborar para llegar a un buen fin.
- **Evasivo:** Su comportamiento ante los problemas es de evasión, relegando la solución a los demás; por lo que siempre emprende la retirada.
- **Complaciente:** Sacrifica sus deseos por complacer a los demás, por lo que facilita la solución con la finalidad de evitar crear situaciones de tensión y procurando no herir a nadie.
- **Arreglo intermedio:** Procura llegar a una solución intermedia por lo que su comportamiento es de compromiso.

ROLES QUE SE JUEGAN EN LA EMPRESA

a) ¿Qué rol juega usted en su trabajo?

En ocasiones, en el trabajo se desarrollan ciertas situaciones en donde cada uno juega un papel determinado, de acuerdo a su reacción o comportamiento ante tales situaciones. Usted ¿qué rol representa?. Para cada una de las siguientes situaciones marque con una X la respuesta que más se acerca a su forma de pensar:

1. Cuando se presenta un problema en su trabajo. Usted:
 - (a) Se siente culpable por lo que está pasando.
 - (b) Dice a sus compañeros que arreglará el problema, con el objetivo de evitar conflictos mayores.
 - (c) Presiona para que se castigue al responsable.
 - (d) Arregla el problema sin comentar nada a nadie.

2. Le comunican que van a otorgar un ascenso en su departamento y usted se ha esforzado mucho para obtener tal ascenso, sin embargo se lo dan a otro compañero. Usted:
 - (a) Siente que no ha desempeñado bien su trabajo y por tal razón no merecía el ascenso, lo cual le causa desdicha.
 - (b) Felicita a su compañero y ofrece su ayuda para cuando se presenten problemas.
 - (c) Presiona a su superior para que le de el ascenso a usted.
 - (d) Continúa esforzándose para obtener un ascenso.

3. Le asignan a un empleado que acaba de entrar para que lo capacite. Usted:
 - (a) Piensa que siempre le asignan la capacitación de los nuevos empleados y esto lo hace sentir que no sirve para desempeñar otra tarea.
 - (b) Le enseña, pero está al pendiente para salir en su ayuda cada vez que se equivoca.
 - (c) Le enseña deliberadamente mal para que cometa errores y así criticarlo.
 - (d) Acepta enseñarle, porque lo más importante para usted es formar mejores empleados.

4. Le comunican que va a participar en un nuevo proyecto, por lo que tiene que trabajar en equipo. Usted:
 - (a) Aunque se lleva bien con todo el equipo, siente que no toman en cuenta sus opiniones.
 - (b) Al mismo tiempo que desempeña la tarea asignada, está al pendiente de los problemas que puedan surgir para salir en ayuda de sus compañeros.
 - (c) Constantemente está criticando a sus compañeros, haciéndoles sentir que están mal.

- (d) Pone todo de su parte para que el proyecto sea todo un éxito.
5. Usted es el responsable de su área de trabajo, y le acaban de comunicar que la productividad en la misma ha disminuido y usted está consciente de que tal disminución se debe a la falla de algunos de sus empleados. Usted:
- (a) Se siente responsable porque piensa que no es lo suficientemente capaz de manejar el departamento.
- (b) En lugar de reprender a los responsables, les ayuda a realizar su trabajo.
- (c) Reprende a todos los empleados y los presiona para que trabajen más, sin importar quienes son los responsables directos.
- (d) Habla con los responsables del problema y les hace ver como han perjudicado al departamento, los motiva para colaborar más y aumentar nuevamente la productividad.
6. En su área de trabajo, se han perdido algunos objetos y usted se ha dado cuenta de quién es el responsable de tales delitos. Usted:
- (a) Se siente culpable por lo que está sucediendo ya que no es capaz de delatar a su compañero.
- (b) Trata de ayudar a su compañero para salir de ese problema y evitar que lo despidan.
- (c) Delata a su compañero y presiona para que lo despidan.
- (d) Habla con su compañero y lo hace consciente de lo que puede suceder si lo descubren.
7. Uno de sus compañeros no puede resolver un problema y lo llaman a usted para que le ayude. Usted:
- (a) Piensa que siempre le asignan los trabajos difíciles.
- (b) Acepta de buena gana, pues siente que con su ayuda, su compañero va a resolver el problema y así va a evitar que le llamen la atención.
- (c) Critica a su compañero por la forma en que ha tratado el problema, haciéndole sentir que está mal.
- (d) Colabora con su compañero haciendo propuestas para resolver el problema lo más pronto posible.
8. Lo envían fuera de la ciudad a visitar un cliente nuevo, con el que están por cerrar un negocio que beneficiará mucho a la empresa. Usted:
- (a) Piensa que lo mandan por molestarle, ya que le desagrada viajar.
- (b) Acepta, porque piensa que si no lo hace pueden perder a ese cliente y por tanto el negocio.
- (c) Da una serie de excusas para evitar que lo envíen y presiona a su superior para que sea otra persona la que vaya en su lugar.
- (d) Acepta, pues sabe que si cierra el trato, se adjudica un éxito personal y uno más a la empresa.

9. Le piden su opinión, por escrito, sobre la nueva forma de evaluar el desempeño de los empleados. Usted:
- (a) Escribe cualquier cosa, de todas maneras nunca toman en serio la opinión de los empleados.
 - (b) Escribe su opinión pensando que con esta se ayuda a sí mismo y a sus compañeros.
 - (c) Escribe su opinión en forma de crítica, resaltando únicamente lo que está mal.
 - (d) Escribe su opinión resaltando los aspectos malos y buenos y sugiriendo como se puede mejorar.
10. Cuando sus compañeros le piden ayuda para terminar su trabajo. Usted:
- (a) Acepta ayudarlos, sin embargo se siente molesto consigo mismo porque piensa que únicamente lo buscan cuando necesitan de su ayuda.
 - (b) Les ayuda, ya que así aumentarán su productividad personal.
 - (c) Les ayuda, pero les hace sentir inútiles y que todo lo hacen mal.
 - (d) Les ayuda sólo hasta que usted ha terminado su propio trabajo.

Calificación:

Suma el número de respuestas (a) contestadas, el de (b), el de (c) y el de (d).

Total (a): Total (b): Total (c): Total (d): Total (e): Total (f): Total (g): Total (h): Total (i): Total (j): Total (k): Total (l): Total (m): Total (n): Total (o): Total (p): Total (q): Total (r): Total (s): Total (t): Total (u): Total (v): Total (w): Total (x): Total (y): Total (z): Total (aa): Total (ab): Total (ac): Total (ad): Total (ae): Total (af): Total (ag): Total (ah): Total (ai): Total (aj): Total (ak): Total (al): Total (am): Total (an): Total (ao): Total (ap): Total (aq): Total (ar): Total (as): Total (at): Total (au): Total (av): Total (aw): Total (ax): Total (ay): Total (az)

La puntuación más alta es la que corresponde al rol que usted juega en su trabajo, así que compare su resultado con los siguientes parámetros. Si su puntuación más alta pertenece a:

- (a): El rol que representa en su trabajo es de víctima, es decir se siente víctima de su superior, de su trabajo, de sus compañeros, de las circunstancias; por lo que cree o piensa que siempre lo están persiguiendo, que todo lo hace mal y eso lo hace desdichado. Por lo que, generalmente, fracasa en la mayoría de sus propósitos. Asume una posición de Yo estoy mal - Los demás están bien.
- (b): El rol que juega es de salvador, siempre está al pendiente de todo y todos para salir en su ayuda, ya que piensa que con esto está salvando a los demás de que les suceda algo malo. Se siente necesitado.
- (c): El rol que desempeña es de perseguidor, siempre está buscando las fallas de los demás para criticarlos, para hacerlos sentir mal y que todo lo que hacen está mal.

Presiona para que todo se haga como usted quiere y así sacar el mayor beneficio posible. Asume una posición de Yo estoy bien - Los demás están mal.

- (d): El rol que juega es de héroe o líder, es decir usted siempre está dispuesto a prestar ayuda, a solucionar problemas, a colaborar tomando en cuenta a los demás, haciéndoles sentir que tanto su colaboración como la de los demás es importante. Constantemente obtiene el éxito en lo que se propone sin importar los obstáculos con los que se tope. Asume una posición de Yo estoy bien - Los demás están bien.

b) ¿Sabe exactamente que posición ocupa dentro de la organización?

Este cuestionario es útil para ayudarle a descubrir si en realidad sabe la posición que juega dentro de la empresa para la que labora, si existe o no ambigüedad de papeles. Subraye la respuesta elegida para cada una de las siguiente preguntas.

1. ¿Recibe ordenes conflictivas de dos o más personas?
(a) Si (b) No
2. ¿Sabe con exactitud ante quien es responsable?
(a) Si (b) No
3. ¿Tiene bien claro quien es responsable de usted?
(a) Si (b) No
4. ¿Se le hace responsable del desarrollo de otros empleados?
(a) Si (b) No
5. ¿Es responsable de un solo proyecto?
(a) Si (b) No
6. ¿Le asignan varias tareas que puede desarrollar a un mismo tiempo sin causarle confusión?
(a) Si (b) No
7. ¿Comprende la importancia que representa su trabajo para alcanzar los objetivos de la empresa?
(a) Si (b) No
8. ¿Sabe a quien acudir cuando surge algún problema?
(a) Si (b) No
9. ¿Entiende exactamente lo que se espera de usted?
(a) Si (b) No

Calificación:

Sume el número de respuestas (a) y el de (b).

Total (a):

Total (b):

Compare el resultado obtenido con los siguientes parámetros:

- **Si la mayoría de sus respuestas son afirmativas:** Usted y sus compañeros de trabajo tienen bien presente la posición que ocupan dentro de la empresa, saben exactamente el papel que desempeñan y por tanto lo que se espera de cada uno. No existe ambigüedad de papeles.
- **Si la mayoría de sus respuestas son negativas:** Quiere decir que usted no está seguro ni tampoco informado de cual es la posición que ocupa dentro de la empresa. Existe una ambigüedad de papeles, ya que no sabe que papel juega, es decir que tal vez está desarrollando dos o más papeles a un mismo tiempo, lo cual le produce mucha confusión y hasta frustración.

c) ¿Es usted un triunfador?

El siguiente ejercicio puede ayudarle a saber si es usted un triunfador. Subraye la respuesta elegida en cada pregunta.

1. ¿Cada vez que está a punto de alcanzar el éxito en su trabajo abandona todo y vuelve a comenzar?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
2. ¿Realiza su trabajo como le indican, aunque no siempre este de acuerdo?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
3. ¿Se da por vencido cuando le rechazan una propuesta?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
4. ¿Falta a su trabajo pretextando alguna enfermedad o accidente?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
5. ¿En su trabajo prefiere pertenecer al grupo de los inadvertidos?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
6. ¿Siempre está tratando de demostrar a sus compañeros de trabajo que es útil y listo?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
7. ¿Le gusta crear problemas en su trabajo?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
8. ¿Siente que de alguna manera todo lo que consigue lo pierde?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
9. ¿Actualmente está conforme con el puesto que tiene?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No
10. ¿Aunque tiene muchos amigos en el trabajo, de alguna manera siempre se siente relegado?
(a) Si (b) Algunas veces (c) No

Calificación:

Para cada respuesta (a) de una puntuación de 0, por cada (b) 1 punto y por cada (c) 2 puntos. Sume el total de puntos y compare su resultado.

- **Si su puntuación es de 15 o más:** Definitivamente usted es un triunfador, no importa los obstáculos que encuentre en su camino, siempre obtiene lo que quiere.
- **Si su puntuación es de 7 o inferior:** Es una persona que siempre está buscando el éxito, sin embargo cuando está a punto de alcanzarlo deja todo y vuelve a comenzar. Si se topa con obstáculos en lugar de afrontarlos prefiere dar la espalda; siempre está comenzando proyectos nuevos, pero todos los abandona a mitad de camino. Todo esto le causa sensación de fracaso y frustración.
- **Si su puntuación está entre 8 y 14:** Es usted un no-triunfador, es decir no es una persona fracasada pero tampoco triunfadora, se conforma con lo que tiene y no aspira a más.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

El Clima Organizacional es un conjunto de sistemas que refleja el “estilo de vida” de una organización e influye sobre el comportamiento de los individuos que lo conforman.

El clima organizacional está compuesto por dos variables a las que se han llamado procesos y estructura organizacionales, las cuales a su vez reagrupan una serie de dimensiones. Todos estos componentes producen resultados tales como: productividad organizacional, individual y de grupo. Puede decirse que el clima organizacional, también, es la personalidad de una organización, pudiendo ser sana o malsana y por ende afectar el comportamiento de sus miembros.

Una de las herramientas para evaluar el clima organizacional son los cuestionarios, que se aplican a los miembros de la empresa, dichos cuestionarios están relacionados con las principales dimensiones que conforman el clima. Un cuestionario muy útil es el del **Perfil Organizacional de Likert (POL)**.

Dependiendo de la forma en que cada individuo perciba su ambiente de trabajo va a adoptar un determinado comportamiento en el trabajo (el comportamiento de una persona depende de la persona misma y de cómo percibe su entorno).

Los efectos del clima organizacional son numerosos y pueden ser positivos o negativo, dependiendo de cómo perciba el individuo el clima que lo rodea; si siente que el clima organizacional no es adecuado, puede adoptar comportamientos negativos como: bajo rendimiento, ausentismo, actos de vandalismo o robo, insatisfacción, etc. Si la percepción del clima es positiva, sus reacciones serán de cooperación dando como resultado un alto rendimiento y satisfacción con la tarea que desempeña.

La identificación del clima organizacional es un factor importante que sirve para comprender los comportamientos de los individuos dentro de una empresa, y para hacer más fácil esta tarea se puede hacer uso de la teoría denominada **Análisis Transaccional**, la cual está enfocada hacia la comprensión de la conducta de los seres humanos, con base en la suposición de que cada individuo puede aprender a confiar en sí mismo, a expresar sus sentimientos y a cambiar si así lo desea.

El Análisis Transaccional ayuda a comprender el comportamiento humano mediante el análisis de los pensamientos, sentimientos y de la conformación estructural de los tres estados del Yo: **Padre, Adulto y Niño**.

Finalmente, el clima organizacional no es el causante de todos los males que aquejan a una organización, sin embargo si impacta en gran medida al mal funcionamiento de una

empresa por lo que debe ponerse especial atención en el, ya que en un futuro y, de acuerdo a los tiempos tan cambiantes por los que todas las organizaciones están atravesando. puede ser uno de los principales factores para el desarrollo, evolución y vigencia de una organización.

RECOMENDACIONES:

Para conocer el clima organizacional que prevalece dentro de una organización, pueden aplicarse cuestionarios a todas las personas que la integran, con el análisis de los resultados puede obtenerse una idea general del clima que reina dentro de la misma y saber en que medida está contribuyendo al eficiente desarrollo de los empleados y de la organización.

En términos generales, para evaluar el clima de trabajo en una organización es necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

1. Evaluar y analizar las percepciones de los miembros de la organización con respecto a su medio de trabajo por medio de cuestionarios.
2. Analizar los factores que actúan positiva o negativamente sobre las dimensiones del clima.
3. Identificar las dimensiones en las que es posible una intervención.

Si después de analizar los resultados de los cuestionarios aplicados y los resultados estadísticos de la organización (productividad, pérdidas, ganancias, etc.), se llega a la conclusión de que es necesario modificar el clima organizacional, entonces deben tomarse en cuenta los siguientes factores:

1. Identificar las dimensiones que causan conflicto.
2. Asegurarse que las modificaciones no afectarán las dimensiones que se perciben como positivas y, tampoco arriesgarse a degradar aún más las dimensiones negativamente percibidas por los empleados.
3. Obtener la colaboración tanto de los empleados afectados por el cambio como de todo el equipo de dirección.

La modificación del clima organizacional dentro de una empresa es una tarea que lleva tiempo y necesita de la colaboración de todos los empleados, sin embargo es posible que estos opongan cierta resistencia al cambio, por lo que debe existir una estructura de refuerzo que sostenga las acciones de los miembros. Es importante que durante el cambio, los empleados cambien al mismo tiempo que se efectúan las modificaciones.

También es importante tomar en cuenta que el clima organizacional es un elemento bastante estable en el tiempo y que evoluciona lentamente, además de que está basado en variables como la estructura de la organización, por lo que para modificarlo, en muchas ocasiones se requiere hacer cambios importantes a nivel de la estructura de la organización.

Finalmente, es necesario tomar conciencia de la importancia que tiene el conocer el clima de trabajo de la empresa para la que se labora, ya que provoca fuertes impactos tanto en los integrantes de la empresa como en la organización misma.

7. GLOSARIO

ACTITUD: Disposición psíquica específica hacia una experiencia naciente, mediante la cual ésta es modificada, es decir un estado de preparación para cierto tipo de actividad.

APTITUD: Condición o serie de características consideradas como síntomas de la capacidad de un individuo para adquirir, con un entrenamiento adecuado, algún conocimiento, habilidad o serie de reacciones, como aprender un idioma, componer música, etc.

EFICACIA: Se refiere a las cosas correctas que hay que hacer.

EFICIENCIA: Es la práctica de hacer las cosas correctamente.

EFFECTIVIDAD: Se refiere a la conjunción entre eficacia y eficiencia, es decir, hacer las cosas correctas bien para lograr resultados.

LIDERAZGO: Papel desempeñado por un individuo como iniciador, director u organizador de actividades de grupo en una comunidad. Depende de las actitudes o hábitos de dominio de ciertos individuos y de la conducta sumisa de otros.

MISIÓN: Es la declaración de lo que se quiere hacer a largo plazo, y se establece con la finalidad de darle un significado a dicho negocio o empresa.

MOTIVACIÓN: Conjunto de factores racionales y emotivos que son capaces de provocar, mantener y orientar el comportamiento de las personas hacia la satisfacción de una necesidad, o bien, la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa.

PERSONALIDAD: Organización integrada por todas las características cognoscitivas, afectivas, voluntarias y físicas de un individuo, tal como se manifiesta a diferencia de otros. Se refiere, también, a aquellas características de un individuo que más importan para determinar sus ajustes sociales.

POLÍTICAS: Se refiere a todos los lineamientos que norman el desempeño de una empresa. Las políticas toman normalmente la forma de recomendaciones que indican a los miembros de una organización como deben actuar en situaciones específicas. Por lo tanto, las políticas de una empresa se identifican como las guías de acción.

PRODUCTIVIDAD: Es la relación entre productos e insumos, y se hace visible en la generación de utilidades y en la rentabilidad de cada negocio; es la medida de la capacidad de una empresa para satisfacer su propósito. Es un indicador fundamental de la capacidad y del éxito empresarial.

SENSACIÓN: Proceso de sentir o percibir por los sentidos considerado de manera abstracta, y que se distingue de percepción, pensamiento, afección, razón, etc.

STRESS: Esfuerzo, tensión, acentuación; se emplea en psicología con el sentido general de sobrecarga impuesta al individuo creando un estado de tensión exagerada.

VISIÓN: Se refiere al convencimiento de a donde quiere ir o hasta dónde desea llegar una empresa tomando en cuenta su entorno social y político.

8. BIBLIOGRAFIA

- 1) Bain, david
Productividad: La Solución a los Problemas de la Empresa
Editorial Mc Graw Hill
México, D.F. 1997
- 2) García Cantú, Alfonso
Productividad y Reducción de Costos
Editorial Trillas
Primera Edición
México, D.F. 1995
- 3) Giral Barnés, José
Cultura de Efectividad
Editorial Iberoamericana
Segunda Edición
México, D.F. 1993
- 4) Davis, Keith
El Comportamiento Humano en el Trabajo
Editorial Mc Graw Hill
Sexta Edición
México, D.F. 1986
- 5) Brunet, Luc
El Clima de Trabajo en las Organizaciones
Editorial Trillas
Primera Edición
México, D.F. 1987
- 6) Tortolero Crespo, Elsa
Tesis: El Análisis Transaccional Aplicado al Desarrollo Personal e Interpersonal
Facultad de Química, UNAM 1995
- 7) Noriega Gayor, Ma. Gloria Isabel
Tesis: ¿Qué se puede esperar de mí si dicen que soy incorregible?
Facultad de Psicología. UNAM 1990
- 8) James, Muriel y Jongeward, Dorothy
Nacidos Para Triunfar. Análisis Transaccional Con Experimentos Gestalt
Fondo Educativo Interamericano
México, D.F. 1976

- 9) Harris, R
Yo Estoy Bien – Tú Estás Bien
Editorial Grijalbo
Barcelona, España 1978
- 10) Berne, Eric
Juegos En Que Participamos: Psicología de las Relaciones Humanas
Editorial Diana
Primera Edición
México, D.F. 1996
- 11) Berne, Eric
¿Qué Dice Usted Después de Decir Hola?
Editorial Grijalbo
México, D.F. 1986
- 12) Olivares Orozco, Socorro y González García, Martín
Comportamiento Organizacional: Métodos y Estrategias
Editorial Banca y Comercio, S.A. de C.V.
Primera Edición
México, D.F. 1993
- 13) Gordon, R. Judith
Comportamiento Organizacional
Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
Quinta Edición
México, D.F. 1997
- 14) Howard C., Warren
Diccionario de Psicología
Editorial Fondo de Cultura Económica
Primera Edición
México, D.F. 1979
- 15) Sillamy, Norbert
Diccionario de Psicología
Editorial Larousse
Tercera Edición
México, D.F. 1971
- 16) Dorsch, Friedrich
Diccionario de Psicología
Editorial Herder
Segunda Edición
México, D.F. 1977

- 17) Koontz, O' Donnell, Weihrich
Elementos de Administración
Editorial Mc Graw Hill
Décima Edición
México, D.F. 1994