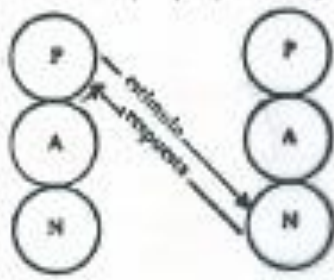
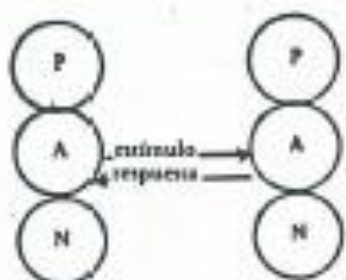


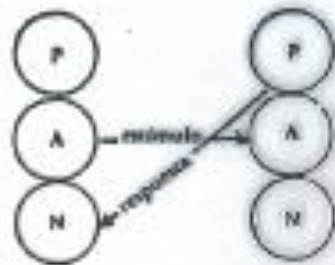
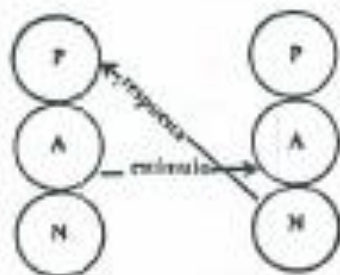
Continúa Berne diciendo que cada uno de los *estados del yo* tienen su importancia para el organismo humano. El "padre" le otorga experiencia en su real papel de padre y además hace que el individuo pueda comportarse muchas veces de manera casi automática, dejándole tiempo libre para otras decisiones. El "adulto" es necesario para sobrevivir, presta objetividad y guarda un balance entre el "niño" y el "padre". El "niño" otorga intuición, creatividad, espontaneidad y alegría.

Pasa luego Berne a tratar sobre lo que él llama "análisis de transacciones". Cuando dos personas se reúnen, tarde o temprano una de ellas pronuncia una palabra o se da por entendida acerca de la presencia de la otra. Este acto es llamado el *estímulo transaccional*. La otra persona dirá o hará algo al respecto. Este acto es llamado *respuesta transaccional*.

El análisis transaccional se refiere a diagnosticar cual "estado del yo" representa el *estímulo transaccional* y cual representa la *respuesta transaccional*. La transacción puede ser: a) complementaria, cuando la respuesta corresponde al estímulo; b) cruzada, cuando la respuesta no corresponde al estímulo. (ver dibujo Nos. 2 y 3).



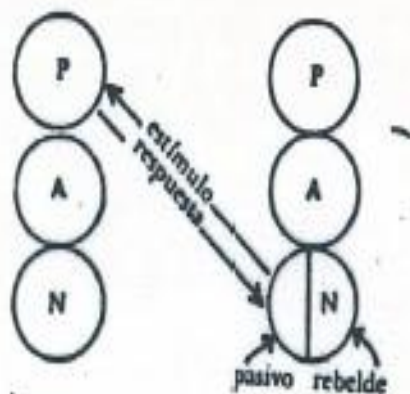
Dibujo 2: Transacciones complementarias.



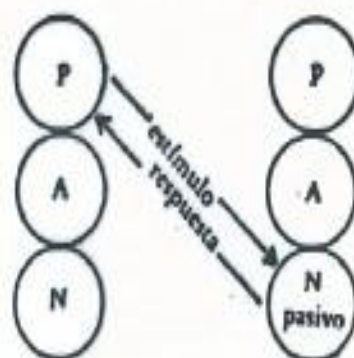
Dibujo 3: Transacciones cruzadas.

Es fácil ver que las transacciones complementarias tienen buenas posibilidades de conducir a relaciones normales y son propicias para buenas comunicaciones. No así las transacciones cruzadas.

En la industria en muchos casos el superior *tiende a actuar* como padre dirigiéndose a niños pasivos y los subalternos *tienden a reaccionar* como niños rebeldes o como adultos cuyos dos casos hay fricción. O puede suceder efectivamente que reaccionen como niños pasivos en cuyo caso no hay fricción pero el subalterno se limita a dejarse guiar y a hacer lo que se le dice. En el dibujo No. 4 se muestran estas transacciones.



Situación de Fricción



Situación de tranquilidad pasiva.

¿Cuál sería la situación ideal en la industria? Qué tan conveniente sería que las transacciones se desarrollaran como "padre a niños espontáneos o creativos" o de "adulto a adulto?"

## El supervisor Niño Natural

El supervisor Niño Natural utiliza muy a menudo los rasgos más inapropiados y menos admirables del Estado del Yo Niño. Es egoísta y no está comprometido en la promoción de las metas, ni de sus subordinados ni de la organización. Su comportamiento va desde ser sociable con los subordinados hasta el aislamiento, la pasividad y las explosiones ocasionales de su temperamento o sus berrinches cuando es criticado por su falta de realización. Aunque hace, fácilmente, amistad con uno o dos de sus subordinados (apelando a su Niño), hace alarde de tener favoritos y suscita resentimientos con esta actitud. Además, puede, con la misma facilidad, cambiar al amigo o al par de amigos que ha hecho. No reconoce ni admite que es particularmente ineficaz y responde, por lo común, a tales cargos señalando la conducta de algunos colegas suyos que, en su opinión, ha pasado inadvertida por al alta gerencia. Clama que ha sido señalado por medio de un trato crítico y hace que este sentimiento sea conocido aun por aquellos que trabajan para él. Como resultado, sus subordinados pierden el respeto, tanto para él como para la organización y pueden tomar ventaja de una situación en la cual no se les pide que produzcan.

Evidentemente, este tipo de supervisor no es efectivo como dirigente. Los buenos trabajadores lo dejan a la primera oportunidad. Los subordinados ineficientes permanecen con él o gravitan en dirección suya y dan a su departamento una fama de ser una especie de limbo, para personas que se encuentran de paso o de salida. El trabajo importante es pasado a otros supervisores, quienes a menudo se resienten al tener que hacer un lugar para él. Sienten que se les está imponiendo una carga, debido a que la alta gerencia no está dispuesta a enfrentarse a las deficiencias de esta persona. Un supervisor así mina en diversas formas la vitalidad de la organización. La primera, debido a que las demás personas tienen que sacar adelante el trabajo que él empezó; él es responsable de una situación en la cual no actuar es recompensado y actuar es castigado. Los otros supervisores que hacen el trabajo de salvamento se resienten por esta situación y ese mismo resentimiento se difunde en los demás niveles del trabajo, en donde toma la forma de un descontento al cual los demás supervisores deben enfrentarse.

De este supervisor no provienen caricias positivas. Tiende a hacer uso de caricias tramposas y muy condicionales en su trato con las demás personas. Lleva a cabo el mensaje: "Me gustas si..." (haces las cosas exactamente a mi manera, me haces quedar bien ante mi jefe, complaces mis caprichos, etc.). Sus Juegos, una parte importante de su existencia, tienden a ser de la variedad de "Si no fuera por (ti)". Los empleados que acuden a él en busca de orientación o asesoramiento, generalmente se encuentran sorprendidos por transacciones cruzadas. Se dirigen a él sobre una base

Adulto-Adulto, pero él responde irresponsablemente a partir de su Niño.

*Otras características:* Este supervisor tiende a mantener una Posición Existencial Yo estoy mal — tú estás mal. Es, a la vez, cauteloso, frenéticamente juguetero, despreocupado, no se entrega a una causa; es quejumbroso, egoísta y descontento. El hacer una decisión es anatema para él. Precisamente porque su papel favorito es el de Víctima, sus asociados son otras Víctimas y Salvadores. Lema: “¿Por qué no me dan una ayuda?” Juegos en los que participa: ¿POR QUE TIENE QUE SUCEDERME A MI?, PATAME, ESTUPIDO, ¿NO ES TERRIBLE?, SI NO FUERA POR...

### El supervisor Padre Crítico

El supervisor Padre Crítico quiere una producción máxima e insiste en ella, aunque rara vez la consigue. Aun cuando su principal medio de comunicación con las personas es Padre Crítico — Niño, puede utilizar la conducta del Padre Protector en un último intento de manipulación. La gente lo comprende fácilmente y se resienten al ser tratados como niños, en los que no se puede confiar como seres responsables de su propia conducta. Por medio del empleo de amenazas e intimidaciones para que sigan el camino que él les ha marcado, humilla frecuentemente a las personas y rara vez se encuentra en actitud de alabar o dar otro tipo de recompensas por la actuación de sus subordinados. A su vez, resiente ser “acariciado” tan rara vez y parece actuar con la suposición de que él y todas las demás personas deben probarse a sí mismos que son aceptables como seres humanos. Cualquier caricia positiva que dé es breve, muy condicional (solamente cuando sus normas han sido cumplidas con exactitud) y muy frecuentemente, diluidas: “No es un mal trabajo, si tomamos en cuenta...”

Sus subordinados sienten que, sin importar lo que hagan, sin importar el ahínco con que trabajen, no van a agradarlo. Su comportamiento da pábulo a la dependencia emocional e intelectual, lo que provoca que las personas encuentren difícil mejorar y desarrollarse bajo su dirección. Su estilo atrae a personas que tienen un sentimiento. Yo estoy mal proveniente del Niño, que son las que trabajan con él. Crea una atmósfera en la que todos sus empleados participan en Juegos que confirman sus sentimientos de estar mal.

*Otras características:* Este supervisor maneja los conflictos con métodos opresivos; la dirección de su comunicación es descendente y en un solo sentido. Su papel favorito es el de Perseguidor, el cual se ajusta a su actitud vital Yo estoy bien — tú estás mal. Lema: “Yo me encargo de pensar. Ustedes hagan lo que se les pide.” Los juegos en que participa son: DEFECTO, RINCON y TE AGARRE, DESGRACIADO.

## El supervisor Padre Protector

El supervisor Padre Protector acaricia a las personas incondicionalmente por ser seres humanos... porque le gustan y quiere, a su vez, gustarles. El problema estriba en que sólo tolera una actuación mínima y, por lo tanto, necesita meter el brazo para sacar el trabajo adelante. Los realizadores que se motivan a sí mismos pueden llevarse bien con él, si cuentan con la iniciativa necesaria para vencer los obstáculos y mejorar en el trabajo, tanto en forma personal como profesional. Las cosas tienden a permanecer estáticas en su departamento, aun cuando la moral de la mayoría de las personas en su grupo de trabajo, bastante compacto, sea alta. Si el supervisor es un verdadero salvador, las personas logran desarrollarse en su organización. Después de todo, él sí valora dicho desarrollo y sabe que no sucede en forma accidental. Pero sus subordinados se desarrollarán lentamente, en una atmósfera de riesgos mínimos y tonos menores.

Si participa en los Juegos en el papel de Salvador, es importante para él mantener la situación de dependencia de los demás. Puede llegar a hacer que la gente falle, para llevarla después a una consoladora, continua dependencia. Participará en los Juegos hasta el grado necesario para alcanzar esos resultados. Siempre que sea posible, creará ante sus subordinados la imagen de que él solo se encuentra entre ellos y la gerencia, dura e insensible. Esto lo hace para asegurarse de que le tengan el aprecio máximo.

*Otras características:* Este supervisor tiene la tendencia a contar con una Posición Existencial Yo estoy bien — tú estás mal y la dirección primordial de su comunicación es descendente. El tipo honrado de Salvador, que actúa de acuerdo con su Padre Protector tiene este lema: "No te preocupes por las cosas. Trabajaremos para resolverlas." El Salvador manipulador adopta una actitud diferente: "¿Qué harían sin mí?" Los Juegos en que participa incluyen SOLO TRATO DE AYUDARTE y PELEEN LOS DOS.

## El supervisor Niño Adaptado

La principal preocupación del supervisor Niño Adaptado es la de actuar precisamente en el grado mínimo necesario. Es una persona que arrastra los pies y tiene que ser impulsada para que trabaje más. Busca la aceptación de todo el mundo. Como resultado de esta situación, tiene dudas para ponerse en camino o para cambiar las cosas. Ejercita una gran destreza para evitar ofender a las personas y puede utilizar su Niño Manipulador para asegurar sus propósitos. Debido a que tiene problemas para desatar su Niño, carece de creatividad y las realizaciones no le proporcionan placer alguno.

Este supervisor es el producto de organizaciones o supervisores que desca-

lifican conductas innovadoras y agresivas. Después de cierto lapso, se desarrolla en él una compulsión por asegurar su *statu quo*, por medio de un comportamiento cuidadosamente observado. Tiene la tendencia de ser conservador, de aceptar a las demás personas y está orientado hacia arriba en sus necesidades de dependencia. Cuando se enfrenta a una decisión que considera pueda ser impopular, tratará de delegarla a sus superiores. Si esto no da resultado, probablemente pospondrá dicha decisión con la esperanza de que el problema desaparezca, con sólo esperar. Tiene la tendencia a elogiar a la gente y mostrarse defensivo. Cuando tiene dificultades, empieza a pasar los problemas a los demás y a encontrarles fallas.

*Otras características:* La dirección primordial de la comunicación de este supervisor se realiza en sentido ascendente. Debido a que depende ampliamente, para su seguridad interior, de las imágenes de autoridad y de la estimación que tengan de su trabajo (y su propia valía), tiende a comportarse como si poseyera la actitud vital "Yo estoy bien si — tú estás bien si...". A toda costa evitará los conflictos interpersonales y de la organización. Juegos en los que participa: MIRA LO QUE ME OBLIGASTE A HACER, SI NO FUERA POR...

### El supervisor Adulto

El supervisor Adulto no es aquel que siempre actúa desde su Estado del Yo Adulto. En su lugar, utiliza su Adulto para filtrar y reunir sus pensamientos, antes de actuar. En esta forma, cuando actúa lo hace tal como lo requiere la situación. Puede actuar desde cualquiera de sus Estados del Yo, pero solamente lo hará después de consultar a su Adulto. Puede supervisar con efectividad a un amplio rango de empleados. Se preocupa igualmente por ellos como personas y porque el trabajo se realice con eficiencia.

Debido a que este supervisor puede comunicarse con las personas en una variedad de niveles, resulta un buen motivador y formador de equipos. Puede tener buenos tratos con individuos o grupos. El sabe bien cuándo debe bromear y cuándo debe ser enfático con las personas. Además, le resulta fácil ser sincero con la gente. Cuando las recompensas son adecuadas, no tiene dificultades para acariciar a los subordinados. Agrada a las personas, debido a que es capaz de aceptarlas como son, al paso que les exige que se superen y se desarrollen. No hace papel en Juego alguno. No es afectado. Se pone al nivel de su gente y les pide que ellos actúen con él, en una forma similar. Las personas se sienten en libertad de acercarse a él, debido a que saben por experiencia que no habrá de humillarlas ni evadirlas.

No propicia la dependencia, sino que estimula a las personas a que traten sus problemas desde su Adulto. Sabe delegar responsabilidades y es un supervisor que espera que cada persona cumpla con su labor al máximo de su

capacidad. El suyo es posiblemente el único estilo de supervisión en el cual las caricias francas deliberadas (buenos sentimientos, recompensas), son otorgadas con regularidad y honradez.

*Otras características:* Un supervisor así posee la Posición Existencial Yo estoy bien — tú estás bien. Su lema: "Juntos podemos hacer casi cualquier cosa." No manipula a los demás, ni participa en Juegos.

Los estilos de supervisión, descritos anteriormente, no suelen existir en tales extremos, absolutos. Como sucede con todo el mundo, los supervisores tienen tres Estados del Yo. Su comportamiento debe cambiar de acuerdo con las demandas de la situación y su mejor interpretación de la conducta, que sea apropiada para una supervisión efectiva, en determinadas circunstancias. Sin embargo, un examen de esos estilos en sus Estados puros facilitaría que un supervisor entienda la fuente de la que proviene su comportamiento.

Muchos supervisores tienen un estilo favorito o habitual, basado principalmente en el empleo de uno o dos de los Estados discutidos. Un estilo es bueno hasta el grado que se preste a la realización de los objetivos y produzca relaciones humanas satisfactorias. Si alguna de estas dos características está ausente, se impone un cambio. Este puede empezar con la preocupación primordial por las personas, por el trabajo o por ambas cosas.

Un supervisor que emplea habitualmente su Padre Crítico para alcanzar sus objetivos, lo hace a un costo elevado para la gente que trabaja para él... y para la productividad de su departamento. Para él, un cambio significaría confiar más en los demás, tener una conducta más protectora hacia ellos. Tendrá que delegar más ampliamente y recompensar la actuación de los subordinados, si ha de ser más eficaz. Sus prácticas de supervisión tendrán que dirigirse al desarrollo de la gente y no a su humillación. Si reconoce que es una persona que participa en Juegos, necesitará suspender esa práctica y aprender a obtener satisfacciones de las transacciones auténticas, honradas. Cuando aprenda a acariciar a los empleados como seres humanos que son, así como lo que hacen, estará en el buen camino que habrá de conducirlo al perfeccionamiento de su efectividad.

No existe un perfil ideal de supervisión, aunque algunos son evidentemente mejores que otros. Tampoco existe un Estado "real" del Yo. Todos ellos son "reales", en el sentido de que son diferentes presentaciones adecuadas a diferentes ambientes. La mayoría de las personas pueden y deben alterar su conducta en diferentes circunstancias. Algunas personas, sin embargo, no lo hacen así. Su rígido comportamiento se origina en el uso casi exclusivo del Padre, Adulto o Niño. Sobre una base cotidiana y en un solo medio —como es el trabajo—, los supervisores tienden a presentarse en una forma habitual. Por esta razón es valioso el estudio de los estilos. Cuando se vuelve rígido el estilo de un supervisor, su efectividad disminuye.