



Rosa R. Krausz

EBMA 2012

Subject Area/Area of Contribution: For the Use of Transactional Analysis Concepts to Understand the Dynamic Relationship Between the Use of Power and Leadership Styles; Organizational Script as a Tool for Diagnosis and Designing Change Interventions in Organizations

Works Cited: "Power and Leadership in Organizations," *TAJ*, 16(2), 85-94 (1986)
"Organizational Scripts," *TAJ*, 23(2), 77-86 (1993)

Guiones Organizacionales

Rosa R. Krausz

Traducción: Rubén Parra Tarín

Resumen

En este artículo se discute el uso de la teoría del guión en entornos organizacionales y en la comprensión de procesos inconscientes individuales y grupales que pueden afectar la efectividad de la organización. Se propone el concepto de ideología organizacional como una forma alternativa de analizar la adaptación externa y la integración interna en las organizaciones. Se presentan cuatro tipos básicos de guiones organizacionales.

Se dice que Minerva, la diosa romana de la sabiduría, brotó de la frente de Zeus. Del mismo modo, la cultura de una organización comienza su vida en la cabeza de su fundador --surgiendo de las ideas del fundador sobre la verdad, la realidad y la forma en que funciona el mundo. (Schein, 1983, p. 13)

La literatura actual sobre el comportamiento organizacional aborda principalmente la racionalidad del funcionamiento organizacional (Etzioni, 1967; Gibson, Ivancevitch, y Donnelly, 1976; Gross, 1968; Hicks y Gullet, 1975; Kanter, 1983, 1990; Likert, 1967). En los últimos años, algunos teóricos y profesionales han cuestionado este enfoque (Ashforth y Fried, 1988; Diamond & Allcorn, 1987; Kets de Vries, 1988; Schein, 1983), argumentando que gran parte del comportamiento organizacional ocurre *irracionalmente*, con poca o ninguna resolución real de problemas o plena consciencia. En algunas organizaciones, ese comportamiento parece prevalecer, desafiando los esfuerzos de quienes invierten en cambiar el status quo. Estas organizaciones, comúnmente descritas como resistentes al cambio, han estimulado la búsqueda de respuestas basadas en la comprensión de los procesos mentales de los individuos como creadores activos de la realidad y el significado sociocultural (Ritzer, 1975).

El uso de una perspectiva cultural, tal como lo propuso Louis (1981), ofrece una forma de explorar el significado intersubjetivo producido entre los miembros de la organización, así como los niveles culturales e individuales de interpretación de

cómo, qué y por qué se hacen las cosas de la manera en que se hacen; qué hacer y a quien ver cuando surgen los problemas, así como lo que constituye un problema. Además, la cultura del grupo de trabajo podría abarcar también cómo los miembros se tratan entre sí, quien se considera parte de nosotros y cómo es ser miembro del grupo, para laborar en el trabajo particular y en la organización. (P. 251)

El uso de la teoría del guión para analizar la cultura organizacional puede ampliar nuestra comprensión de los aspectos disfuncionales del funcionamiento organizacional y aclarar aspectos inconscientes de la cultura y el comportamiento organizacional que son introducidos por los fundadores y otras figuras parentales y mantenidos por un patrón consistente de suposiciones que guían las acciones individuales y colectivas en el entorno de la organización.

Las ideas presentadas en este artículo están destinadas a estimular una mayor reflexión sobre los guiones en las organizaciones, incluida la forma de identificar y tratar de forma constructiva con dichos guiones.

¿Tienen un Guión las Organizaciones?

Berne (1963) nunca discutió los guiones organizacionales, pero invitó a los analistas transaccionales a pensar en ellos cuando observó, «El guión es el elemento más importante y, al mismo tiempo, el más difícil de investigar de todos los elementos del equipo que el individuo trae consigo cuando ingresa en un grupo» (p. 166).

James (1975, 1991) afirmó que --al igual que los individuos, las culturas, las subculturas y las familias-- las organizaciones tienen guiones. Jongeward (1976) dijo,

así como las personas tienen guiones, también lo hacen las organizaciones. La línea de vida de muchas organizaciones se asemeja a la línea de vida de una persona... Algunas organizaciones parecen destinadas al éxito igual que algunas personas. Algunas organizaciones parecen estar destinadas a fracasar al igual que algunas personas parecen estar destinadas a fracasar. (pp. 7-8)

Stapleton y Murkison (1990), quienes investigaron el papel del guión en las decisiones tomadas por los empresarios para iniciar nuevos negocios, concluyeron: «Aunque los datos de este estudio muestran que el proceso del guión en los negocios sí ocurre y puede tener efectos significativos, los resultados también indican que la importancia de los guiones entre los empresarios varía de persona a persona» (p. 196).

Un punto que debe destacarse en el posible desarrollo de una *psicología del destino organizacional* es que las organizaciones comienzan primero como ideas y luego como acciones de los seres humanos, reflejando, hasta cierto punto, la personalidad de sus creadores, así como sus necesidades y metas, conscientes e inconscientes. Selznick (1957) abordó el nacimiento organizacional y su evolución a través de procesos de formación del carácter. Clark (1972) escribió sobre la importancia de la creación de sagas en nuevas organizaciones en las cuales no existe una estructura establecida o costumbres rígidas y en las que el líder puede construir de arriba hacia abajo.

Los fundadores tienden a relacionarse con sus organizaciones, al menos al principio, como creadores (ellos mismos) y criaturas (empleados y otros). Las criaturas, similares a los niños en relación con sus padres, pronto adquieren vida propia. La empresa, una entidad jurídica y abstracta, se convierte en un sistema social en vivo con los correspondientes patrones de funcionamiento basados en valores, normas, procedimientos y sistemas de creencias que presenta su creador.

Sin embargo, debido a que es un sistema abierto, la organización no será inmune a las influencias externas del entorno y las influencias internas de los empleados y gerentes.

Para poner en práctica sus ideas, los fundadores a menudo necesitan un grupo de personas que interactúen de acuerdo con algunos patrones establecidos y que desempeñen papeles específicos para promover tanto sus propios guiones como los de su creador. Ambos serán fundamentales para promover el guión de la organización. Como observó Schein (1983), «Una cultura organizacional depende para su existencia de una organización definible, en el sentido de una cantidad de personas que interactúan entre sí con el propósito de lograr algún objetivo en su entorno definido» (p. 13).

Los fundadores tienden a crear no sólo aspectos racionales de organizaciones tales como estructuras y tecnologías, sino también *teorías y sistemas de creencias* que constituyen los aspectos intangibles y frecuentemente no racionales de las organizaciones. Esto último puede tener un impacto considerable sobre las personas en un nivel inconsciente, lo que explica, en cierta medida, por qué es más fácil cambiar las estructuras y las tecnologías que cambiar el comportamiento y los sistemas de creencias.

Guiones Organizacionales en Acción: Ideologías.

Las organizaciones no se forman accidental o espontáneamente: «Por lo general, se crean porque alguien asume un papel de liderazgo al ver cómo la acción concertada de varias personas podría lograr algo que sería imposible mediante la acción individual sola» (Schein, 1983, p 16).

Los guiones tampoco se forman accidentalmente o espontáneamente: «Un guión es un programa continuo, desarrollado en la primera infancia bajo la influencia de los padres, que dirige el comportamiento del individuo en los aspectos más importantes de su vida» (Berne, 1972, p 418.). Los individuos crean organizaciones como parte de sus *programas en curso*, basados en *teorías* sobre cómo triunfar o fracasar.

Las organizaciones parecen estar guionadas por los fundadores a través de esta *teoría*, la cual se designará como ideología y se definirá como un *conjunto de creencias sobre el mundo de los negocios y cómo funciona. Esta teoría contiene declaraciones sobre las disposiciones organizacionales y qué medidas deberían tomarse a la luz de estas declaraciones.*

Beyer (1981) definió las ideologías de manera similar como «conjuntos de creencias relativamente coherentes que unen a algunas personas y que explican sus mundos en términos de relaciones causa y efecto» (p. 166). Esas ideologías se vuelven parte de la cultura organizacional y se transmiten a los nuevos miembros a través del proceso de socialización.

Las organizaciones están guionadas por las ideologías que adoptan y siguen. Las ideologías organizacionales tienden a enfocarse en asuntos centrales de la vida organizacional, estableciendo el programa organizacional inicial que guiará a los individuos y la acción colectiva en el entorno organizacional.

En mi experiencia, se identifican cuatro cuestiones como relevantes en el análisis del funcionamiento organizacional: trabajo, tiempo, personas y dinero. Cada una de ellos parece aglutinar diferentes conjuntos de creencias - ideologías- sobre el mundo de los negocios y cómo funciona. Con base en los temas antes mencionados, se considerarán cuatro ideologías básicas en el análisis de los guiones organizacionales.

Ideología del Trabajo

Cada organización tiene su propia interpretación del significado del trabajo. Esta interpretación determina cómo, por qué, para qué y donde se espera que las personas trabajen. Se considerarán cuatro formas generales en que se define el trabajo en las organizaciones.

[+/-] ***El trabajo está orientado a resultados.*** Este enfoque enfatiza la productividad, la calidad, el respeto por las necesidades del cliente, el trabajo en equipo, la asociación, la ética, la apertura y el aprendizaje. La efectividad y la creatividad son valoradas. El trabajo conduce al éxito personal y organizacional. Esta ideología de trabajo se encuentra en algunas organizaciones altamente profesionalizadas.

[+/-] ***El trabajo está orientado a las tareas.*** Este enfoque del trabajo es similar a la teoría "X" de McGregor (1960), que enfatiza el control estricto de los subordinados por parte de los jefes. La cantidad tiene prioridad sobre la calidad. La autoridad está centralizada, la resolución de problemas es deficiente, las personas deben estar ocupadas constantemente, los trabajadores que llegan temprano y se van tarde son apreciados. Se valora a las personas trabajadoras y a los gerentes autoritarios ansiosos por complacer. Los jefes siempre saben mejor

cómo y cuándo deben hacerse las cosas. La pregunta ¿Por qué? rara vez se hace. El trabajo se realiza para atender a los intereses personales de los superiores, sin tener en cuenta los intereses de la organización. Este tipo de ideología de trabajo se encuentra comúnmente en empresas familiares pequeñas a medianas en las que los propietarios mantienen un control estricto del negocio.

[-/+]
El trabajo está orientado a la supervivencia. Este enfoque de trabajo se basa en la necesidad de aprobación y aceptación por parte de los compañeros, subordinados y superiores. El control es poco estricto, las prioridades no son claras, el funcionamiento de la organización es confuso, los errores son comunes y la mayoría de los problemas solo se resuelven parcialmente --lo cual causa ansiedad e insatisfacción general. El trabajo es una forma de asegurar la interacción; los intereses personales y organizacionales son ignorados. Este tipo de ideología de trabajo se encuentra con frecuencia en organizaciones públicas en las que los empleados y los gerentes tienen poder de mando, pero poco poder para cambiar el status quo.

[-/-]
El trabajo está orientado al fracaso. Este enfoque del trabajo se basa en la necesidad del aislamiento y la alienación, para probarse a sí mismo la inutilidad de la vida y las relaciones y la inutilidad de lograr cualquier cosa. El trabajo no tiene sentido y se usa para destruirse a uno mismo y a la organización a través de decisiones equivocadas, acciones destructivas, asumiendo riesgos elevados y procedimientos ilegales, entre otros. Esta ideología puede encontrarse en las *organizaciones terminales*, particularmente empresas familiares de segunda o tercera generación en las que los herederos no han sido preparados adecuadamente para la sucesión.

Ideología del Tiempo

El tiempo es un recurso que puede usarse en beneficio o desventaja de una organización. Cuando el tiempo no se considera un recurso valioso, los resultados y la productividad tienden a ser bajos y la organización ineficaz.

Ernst (1971) presentó una relación interesante entre los cuatro cuadrantes del OK Corral y el uso característico del tiempo en cada uno. Con base en las cuatro formas de utilizar el tiempo en el OK Corral, se proponen cuatro ideologías del tiempo.

[+/+]
El tiempo es un recurso valioso utilizado para cumplir objetivos organizacionales y personales, lo que implica una estructuración del tiempo

constructiva y gratificante. Las personas respetan el tiempo del otro, se cumplen los horarios y las reuniones comienzan y terminan según lo planeado. La puntualidad es un valor organizacional que se practica interna y externamente, manteniendo un clima de calma, credibilidad y efectividad, lo que permite a las personas producir con un mínimo de estrés.

[+/-] ***El tiempo es un recurso utilizado para mantener posiciones de poder*** y para ser utilizado en nombre de intereses personales. Se usa también como una forma de parecer ocupado o importante; para manipular y presionar a los compañeros, subordinados, clientes y proveedores; y para crear situaciones y problemas críticos como una forma de ser visible al resolverlos. Los horarios se respetan sólo cuando se trata de intereses personales o como una forma de obtener poder, estatus o prestigio. Tal uso del tiempo genera un clima de presión, así como una falta de confianza e incertidumbre entre los miembros de la organización. Las personas consumen grandes cantidades de tiempo de trabajo en reuniones improductivas, esperan afuera de la oficina del jefe, se critican mutuamente y averiguando lo que realmente está pasando en la organización. El tiempo se utiliza para jugar juegos de uno arriba / uno abajo.

[-/+] ***El tiempo no es un recurso importante.*** Se utiliza para aprobar las horas de trabajo programadas sin un objetivo claro. El trabajo rutinario asegura que la persona se mantendrá ocupada, no efectiva. El trabajo no rutinario tiende a ser resistido pasivamente por el individuo.

[-/-] ***El tiempo no es un recurso en absoluto,*** porque las metas y los objetivos se descuentan. Se desperdicia tiempo en actividades sin sentido que están desconectadas de la realidad; las personas oscilan entre la pasividad y la agitación. Los días y las horas se pasan sin logros constructivos, de forma aislada, en reuniones sin sentido y en tareas improductivas. Los horarios no son respetados o incluso considerados. El clima organizacional tiende a ser pesado y tóxico. Las acciones no son planificadas y, con frecuencia, son impredecibles.

Ideología de las Personas

La ideología de las personas influye fuertemente en las relaciones interpersonales, las políticas de recursos humanos, los estilos de gestión predominantes, la participación efectiva de los empleados, la interacción entre los niveles jerárquicos, la planificación de la carrera, el reclutamiento y selección de empleados y el clima organizacional. Ernst (1971) estableció una conexión entre las cuatro posiciones de vida y los resultados en las relaciones entre individuos:

«Breve o extendido, al final de cada encuentro, sin importar cuántas transacciones entre las partes, el resultado se resuelve por una de las cuatro categorías de la operación social dinámica» (p. 33).

Estas cuatro categorías de operación social dinámica y las soluciones correspondientes, como las presentadas por Ernst (1971), pueden considerarse como ideologías de personas porque constituyen supuestos sobre cómo relacionarse y tratar con las personas en los diversos encuentros sociales que tienen lugar en el entorno organizacional.

[+/-] **Seguir con...** Esta ideología está orientada hacia la cooperación, la asociación, el respeto por los demás como individuos y no como puestos, estimulando la participación, la apertura, la confianza, la creatividad, la resolución de problemas y el entusiasmo. El clima organizacional tiende a ser saludable. Las personas se involucran en los resultados y tienen permiso para cambiar y crecer, para aceptar retos, estar al tanto de la realidad interna y externa, trabajar en el aquí y ahora, sentir, pensar y actuar. Tal clima es propicio para el desarrollo y crecimiento personal y profesional, y facilita la integración, la identificación con los compañeros de trabajo y la organización en su conjunto. Es provocadora de sinergia.

[+/-] **Deshacerse de...** Esta ideología, estimula relaciones de explotación y manipulación y falta de confianza, respeto, lealtad, y participación personal con la organización y sus miembros. Tanto organizaciones como individuos son vistos como meros instrumentos para alcanzar objetivos personales. También estimula la competencia entre los miembros, así como entre las áreas dentro de la organización, sin tener en cuenta los efectos negativos en los resultados organizacionales colectivos. Siempre hay un contexto de ganar/perder en el aire.

[+/-] **Alejarse de...** Esta ideología está marcada por las relaciones de dependencia, sentimientos de inferioridad, falta de poder y limitaciones en la cantidad de contribución personal, así como en la capacidad para resolver problemas y tomar decisiones. Las personas tienden a subestimar sus puntos fuertes y someterse a presiones externas para cumplir con las expectativas, reales o imaginarias, de los demás.

[+/-] **A ningún lugar con...** Esta ideología puede distinguirse por relaciones estériles, pasivas y alienadas, apatía y falta de interés y propósito en la vida. También hay una falta de compromiso y participación con las personas y con los resultados de la organización.

Ideología del Dinero

Esta ideología determina, en gran medida, cómo se llevan a cabo los negocios en la organización, las políticas financieras y económicas, cómo se les paga a los empleados y las relaciones con bancos, clientes y accionistas. La ideología del dinero parece afectar el posicionamiento estratégico de la organización en el mercado de consumo, ya que tiene un impacto en las inversiones en tecnología, equipamiento, instalaciones y capacitación y desarrollo de recursos humanos.

[+/-] ***El dinero es un medio para un fin, no un fin en sí mismo.*** Aunque las organizaciones necesitan ser rentables para asegurar la supervivencia, con esta ideología, ganar dinero se considera una consecuencia natural de la productividad, la calidad de los productos y servicios, la confianza del consumidor, y una imagen institucional positiva interna y externamente. Se capacita a los empleados, se renuevan los equipos, se actualiza la tecnología, se analizan las oportunidades del mercado, se cultiva la flexibilidad de la organización y se utilizan prácticas comerciales y de mercadotecnia éticas.

[+/-] ***El dinero es un fin en sí mismo, no un medio para un fin.*** El objetivo principal de una organización con esta ideología es ganar dinero. Para alcanzar este objetivo, las prácticas comunes incluyen bajos salarios, mala calidad de los productos y servicios, falta de respeto por los consumidores, prácticas comerciales y de mercadotecnia poco éticas, evasión de impuestos y deudas, y negocios dudosos. Dichas organizaciones tienden a sufrir crisis periódicas, atrayendo empleados con bajas cualificaciones profesionales y, a veces, incluso deshonestos, que utilizarán la organización para su propio beneficio.

[-/+] ***El dinero es a veces un medio para un fin y a veces un fin en sí mismo.*** En este caso, el enfoque organizacional del dinero es ambiguo. El dinero se gana y se pierde sin una comprensión clara de cómo sucedió. No existe una definición clara de objetivos organizacionales ni un sistema general de planificación económica y financiera. La toma de decisiones y la resolución de problemas son deficientes, la dilación es común, se pierden buenas oportunidades se pierden y rara vez se establecen o se respetan las prioridades. Dichas organizaciones son vulnerables a la presión de clientes, proveedores, bancos y competidores; con frecuencia experimentan situaciones problemáticas, por ejemplo, gastar demasiado dinero en el momento equivocado y en el lugar equivocado. Los productos y servicios tienden a comercializarse de manera inadecuada, los errores se pasan por alto, y el sentido de la realidad se ve disminuido porque las personas no buscan información adecuada.

[-/] ***El dinero no es ni un medio ni un fin.*** Se descuenta la relevancia del dinero y el funcionamiento organizacional es caótico, autodestructivo, incoherente y alienado. La realidad es descontada o negada. Las personas actúan erráticamente, poniendo en peligro la propia supervivencia de la organización.

Ideologías y Diagnóstico del Guión Organizacional

Las cuatro ideologías que acabamos de presentar se pueden usar como una guía para ayudar en el diagnóstico del guión de la organización. Debido a que las tipologías son constructos teóricos, raramente se encontrarán en forma pura. Mi experiencia, sin embargo, indica que las organizaciones presentan muchas de las características descritas en las cuatro alternativas de cada una de las ideologías propuestas. Los guiones organizacionales parecen transmitirse a través de las directivas contenidas en las ideologías que los individuos siguen como miembros de una organización. Esas directivas pueden seguirse de manera consciente o inconsciente y transmitirse verbal o no verbalmente.

Los seres humanos con frecuencia utilizan la intuición para seleccionar entre las organizaciones existentes las que mejor se adaptan a sus propios guiones, al igual como lo hacen con sus profesiones, amigos, cónyuges y socios. Las organizaciones también tienen sus propios mecanismos institucionalizados para la elegir a aquellos que servirán al guión de la organización, por ejemplo métodos y procedimientos de reclutamiento y selección, planes de carrera, beneficios y criterios para la evaluación del desempeño, entre otros.

Sin embargo, los guardianes del guión de la organización y sus respectivas ideologías son en su mayoría los que ocupan puestos de mayor poder, como fundadores, directores generales y gerentes generales, respaldados por gerentes de primera línea que desempeñan papeles complementarios en el drama organizacional. Estos gestores actúan como figuras parentales con subordinados, como modelos a seguir y como fuentes de directivas que reforzarán las ideologías en uso. Este proceso garantiza el mantenimiento de las ideologías y se puede observar a través del proceso de socialización de los nuevos empleados.

Al ingresar en una organización, los recién llegados reciben algún tipo de capacitación, la mayoría de naturaleza vicaria (Manz y Sims, 1981) como la orientación, escuchar historias y mitos de la organización, y la observación y comunicación con modelos (generalmente superiores jerárquicos o compañeros experimentados que son apreciados por los superiores). Además, la capacitación puede enfocarse en inculcar ideologías organizacionales para fomentar un sentido

de pertenencia social (Ashforth y Fried, 1988). En general, los recién llegados tienden a ser receptivos al aprendizaje vicario, especialmente abiertos a las figuras de autoridad y sus mensajes y modelado, y frecuentemente deseosos de corresponder a sus expectativas y encajar con las ideologías organizacionales actuales. Al hacerlo, juegan el papel de actores secundarios en el drama organizacional.

Atribuciones y Mandatos en las Organizaciones

Las familias y las organizaciones tienen algunas características en común. Una de ellas, que parece relevante en la formación del guión, es la estructura de poder. En las familias y organizaciones, las interacciones entre los miembros se basan en relaciones de subordinación de autoridad. En el entorno familiar, los padres y parientes transmiten a los hijos los mandatos y atribuciones. En el entorno organizacional, los superiores jerárquicos y los propietarios actúan de manera similar con los subordinados y los empleados, modelando y controlando a diario la forma de comportarse.

En las organizaciones, de acuerdo con Steiner (1974), como en las familias, las atribuciones se verbalizan, mientras que los mandatos se transmiten principalmente de manera no verbal. Haimowitz y Haimowitz (1976) sugirieron que las atribuciones respaldan los mandatos. Goulding y Goulding (1978) desarrollaron una lista de doce mandatos que se utilizan aquí para presentar las atribuciones correspondientes, así como una breve descripción de cómo los mandatos y atribuciones se ponen comúnmente en funcionamiento en los entornos organizacionales.

Mandato: No Seas

Atribución: El héroe

Proceso Operativo: El individuo recibe y acepta asignaciones arriegadas y un horario de trabajo pesado; es responsable de los errores de los demás.

Mandato: No Seas Tú

Atribución: La persona versátil y multifacética.

Proceso Operativo: El individuo recibe y acepta tareas fuera de su función o competencia profesional o que están en contra de sus principios.

Mandato: No Seas un Niño

Atribución: La Persona Responsable / Adicto al trabajo.

Proceso Operativo: A la persona se le asignan responsabilidades y cargas de trabajo que están más allá de la descripción de su trabajo, salario, o puesto.

Mandato: No Crezcas

Atribución: La Persona Dependiente

Proceso Operativo: A la persona se le asignan tareas específicas y limitadas, bajo control un control estricto y sin ninguna oportunidad de tomar decisiones o resolver problemas.

Mandato: No lo Hagas

Atribución: La persona confundida y atontada

Proceso Operativo: A la persona se le dan órdenes poco claras o contradictorias, acepta responsabilidades sin los medios necesarios para tener éxito, o se le asigna trabajo que se debe hacer en condiciones imposibles.

Mandato: No (No hagas nada)

Atribución: La Persona Buena para Nada

Proceso Operativo: A la persona constantemente se le asignan tareas nuevas y urgentes y se le ordena interrumpir lo que se está haciendo, lo que termina con una gran cantidad de trabajo incompleto. Algunas veces, a tal individuo se le da una posición en la que hay poco o ningún trabajo que hacer.

Mandato: No Seas Importante

Atribución: El Conformista

Proceso Operativo: A la persona se le asigna un trabajo mediocre, al final de su carrera, sin posibilidad de promoción y sin visibilidad.

Mandato: No Pertenezcas

Atribución: El Viajero

Proceso Operativo: La Persona se transfiere constantemente de un lugar a otro, de un sector a otro, o de una actividad a otra.

Mandato: No Te Acerques

Atribución: El Solitario

Proceso Operativo: A la persona se le asignan tareas confidenciales o puestos de trabajo que evitan el contacto cercano o estimulan la falta de confianza en aquellos con quienes trabaja.

Mandato: No Estés Bien

Atribución: El Pobrecito

Proceso Operativo: La persona está asignada a trabajar bajo condiciones incómodas de temperatura, iluminación, ruido o instalaciones o para realizar trabajos desagradables o estresantes.

Mandato: No Pienses

Atribución: El Schlemiel [el torpe]

Proceso Operativo: A la persona se le dan órdenes sin explicación o tareas rutinarias y sin importancia, simples, una a la vez, para completarlas de acuerdo con instrucciones específicas.

Mandato: No Sientas

Atribución: El Tipo Duro

Proceso Operativo: A la persona se le asigna un trabajo difícil donde no se pueden expresar emociones.

Ciertos mandatos y atribuciones pueden ser más comunes en ciertas organizaciones dependiendo de las ideologías en uso y los guiones organizacionales correspondientes. El proceso operativo también puede variar, aunque las descripciones mencionadas corresponden a lo que se observa con más frecuencia en las organizaciones.

La cuadrícula del guión organizacional (Figura 1) presenta cuatro orientaciones básicas para el funcionamiento organizacional y el destino / línea de vida. Cada uno de ellos tiene un conjunto de ideologías y modos de funcionamiento observables que se muestran en la Tabla 1.

No Ganador (-/+) Sobrevivencia Reactiva	Ganador (+/+) Éxito Proactivo
Perdedor (-/-) Fracaso Inactivo	No-Perdedor (+/-) Altibajos Activos

Figura 1
Guía del Guión de la Organización

Se debe considerar un punto adicional cuando se trata con guiones organizacionales: La influencia de las fuerzas externas. Las organizaciones son sistemas sociales abiertos y están influenciadas por fuerzas externas. Una influencia principal es ejercida por la cultura de la sociedad en la que existe la organización. Se considerarán dos tipos de influencia.

Macrocósmico (White & White, 1977): Los rasgos culturales que derivan del capitalismo y las sociedades urbanas / industriales y tienen un impacto indirecto en las ideologías y el funcionamiento de las organizaciones incluyen competencia, consumismo, oportunismo, destrucción ambiental, cantidad en lugar de calidad, concentración de factores económicos de poder y degradación de la ética empresarial. Dichos *valores*, a la larga, han demostrado ser perjudiciales para la calidad de vida, impactando a las organizaciones y a quienes trabajan en ellas y para ellas.

Mesocósmico (White & White 1977): Estas influencias provienen de ese sector de la sociedad conectado con las actividades de la organización que desarrolla una subcultura específica con valores, creencias y comportamientos que pueden afectar las ideologías organizacionales. Las industrias altamente competitivas, por ejemplo, bebidas no alcohólicas, pueden aceptar y usar ciertas prácticas de comercialización que serían inaceptables por los laboratorios farmacéuticos o las industrias de pinturas.

El diagnóstico de los guiones de la organización debe tener en cuenta si los elementos ideológicos fueron introducidos por fuerzas externas o si son específicos de la organización que se está investigando. Esto significa que algunos problemas de guión que afectan el funcionamiento organizacional pueden originarse, no desde los fundadores o aquellos en posiciones de poder, sino desde influencias macrocósmicas o mesocósmicas.

Un punto para recordar es que, como sistemas abiertos, las organizaciones también pueden influir en el entorno externo. Cuando se trata de guiones organizacionales, los consultores deben ser conscientes del intercambio dinámico de fuerzas que afectan las ideologías y el funcionamiento de la organización.

Tabla 1				
Cuadrícula de Ideologías y Modos de Funcionamiento para el Guión Organizacional				
Aspectos	Ganador	No-Perdedor	No-Ganador	Perdedor
Línea de vida	Éxito, desarrollo, respeto	Inestabilidad, desconfianza, altibajos	Supervivencia, mediocridad, compasión	fracaso, disminución, rechazo
Estilo de dirección	democrática, participativa	autocrática y paternalista	ambigua, inconstante	dejen hacer, pasar alienado
Resultados	Productividad alta, calidad alta, costos bajos	Productividad media, calidad inestable, costos medios	Productividad/calidad de media a baja, costos de medios a altos	Productividad baja, calidad baja, costos altos
Clima organizacional	sano, motivado, creativo, respetuoso, participativo	estresado, motivado en ocasiones, competitivo, manipulador	ansioso, inseguro, confundido	apático, pasivo, incómodo, tóxico
Estructura organizacional	Lisa, flexible	Piramidal, inflexible, formal. Los puestos son relevantes.	Poco clara, cambios constantes. Las Personas/puestos pueden ser importantes ocasionalmente	No definida. Ni las personas ni los puestos parecen ser relevantes.
Toma de decisiones	Compartidas	Centralizadas en la cima	Distribuidas de forma desigual	Anárquicas
Resolución de problemas	Proactivo, por consenso	Activo, unilateral, individual	Reactivo, algunas veces en grupo, algunas veces de forma individual	Inactivo, no soluciona problemas
Relaciones intergrupales	Compañerismo, colaborativo	Competitivo	Cómodo	Evitativo, rechazo mutuo
Ideología sobre el trabajo	Orientado a resultados	Orientado a tareas	Orientado a sobrevivir	Orientado a fracasar
Ideología sobre el tiempo	Es un recurso para encontrar objetivos organizacionales y personales	Es usado para encontrar objetivos personales	Para ser gastado sin objetivos/prioridades claros.	Para ser gastado sin sentido
Ideología sobre las personas	Las personas son tan buenas como yo, aunque son diferentes que yo. Seguir con...	Las personas son peores que yo porque son diferentes a mí. Deshacerse de...	Las personas son mejores que yo porque soy diferente de ellos. Alejarse de...	Las personas son tan malas como yo. A ningún lugar con...
Ideología sobre el dinero	El dinero es un medio. Coherencia	El dinero es un fin en sí mismo. Voracidad	El dinero a veces es un medio y a veces un fin en sí mismo. Ambigüedad	El dinero no es ni un medio ni un fin. Indiferencia
Posición de vida Organización vis-a-vis miembros	+ / +	+ / -	- / +	- / -

¿Se Pueden Cambiar los Guiones de la Organización?

De acuerdo con Berne (1972),

El aparato del guión es mucho más flexible que el aparato genético y está continuamente siendo modificado por influencias externas, como la experiencia de la vida y los mandatos interpuestos por otras personas. Solo en raras ocasiones es posible predecir cuándo y cómo un extraño dirá o hará algo que altere el guión de una persona. (P. 296)

De manera similar, las organizaciones pueden alterar sus guiones al sustituir a las personas que conservan el poder máximo para establecer cómo, cuándo, por qué y para qué funciona la organización. Es probable el entrenamiento y el desarrollo adecuado de ejecutivos, gerentes y supervisores contribuya a aumentar el nivel de conciencia sobre cómo sus conductas afectan a los empleados, cómo sus valores y expectativas contribuyen a mantener o cambiar el status quo, y cómo el permiso y la protección son valiosos para fomentar la calidad de las contribuciones individuales y grupales a la organización.

James et al. (1977) enfatizaron la importancia del permiso en el cambio individual: «Las transacciones de permiso fomentan el cambio y, al igual que el refuerzo positivo, aceleran el crecimiento» (p 41). Ford (1987) señaló el papel de los potentes permisos en el modelado de roles y Krausz (1986) discutió los efectos del estilo de liderazgo: «En un entorno organizacional, las conductas de los superiores jerárquicos tienen cierta influencia de modelado en los subordinados, especialmente cuando estas conductas están institucionalizadas como parte de la cultura de la organización» (pág. 90).

Aplicando los cinco requisitos de guión de Berne (1972) a los guiones de la organización, podemos decir que un guión organizacional requiere: 1) directivas parentales, 2) un desarrollo de grupo adecuado, 3) una decisión inicial, 4) un encendido real de una teoría particular de éxito o fracaso, y 5) ideologías y funcionamiento convincentes.

Utilizando la misma secuencia, el cambio del guión organizacional requiere: 1) permiso (interno y externo) para no seguir las directrices parentales cuando son inadecuadas / disfuncionales en el aquí y ahora, 2) crecimiento y desarrollo de la organización adecuados, 3) decisiones aquí y ahora, 4) un verdadero estímulo para el éxito, y 5) el comportamiento y el funcionamiento organizacional coherente y convincente.

Una de las contribuciones de la teoría del guión a la práctica organizacional es proporcionar un marco de referencia general para comprender cómo muchos problemas de la organización son el resultado de procesos inconscientes individuales y grupales que deterioran la efectividad de la organización. Mediante el uso de la teoría del guión, los profesionales de la organización pueden desarrollar estrategias específicas para hacer frente a la resistencia al cambio y las cuestiones de resolución de problemas, así como para definir de manera realista los resultados probables que se lograrán. Los capacitadores y consultores también pueden aumentar su conocimiento sobre cómo sus propias conductas de guión pueden interferir con su capacidad para proporcionar el permiso y la protección necesarios para lograr el cambio.

La teoría del guión ofrece un amplio campo para ser explorado por los analistas transaccionales de organizaciones. La búsqueda de nuevas alternativas para comprender los aspectos conscientes e inconscientes de la cultura de la organización y el proceso de cambio organizacional pueden beneficiarse de la comprensión de la dinámica de la formación y mantenimiento de guiones. Además, se pueden desarrollar nuevas alternativas para mejorar los resultados de la organización y la calidad de vida, mejorando la efectividad de los profesionales de la organización.

Rosa R. Krausz, Ph.D., es Analista Transaccional de Enseñanza y Supervisión (Organizacional y Educativa) y consultora organizacional y capacitadora en São Paulo, Brasil. Es presidente de RR.HH. Recursos Humanos, una empresa de consultoría y capacitación que trabaja en Brasil y en el extranjero. Envíe las solicitudes de reimpresión a Rosa R. Krausz, R. Vicente Leporace, 42, 04619-030 São Paulo, SP, Brazil.

REFERENCIAS

- Ashforth, B. E., & Fried, Y. (1988). The mindlessness of organizational behavior. *Human Relations*, 41, 305-329.
- Berne, E. (1963). *The structure and dynamics of organizations and groups*. New York: Grove Press.
- Berne, E. (1972). *What do you say after you say hello? The psychology of human destiny*. New York: Grove Press.
- Beyer, I. (1981). Ideologies, values, and decision making in organizations. In P. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design: Volume 2* (p. 166-197). London: Oxford University Press.

- Clark, B. R. (1972). The organizational saga in higher education. *Administrative Science Quarterly*, 17, 178-184.
- Diamond, M. A., & Allcorn, S. (1987). The psychodynamics of regression in work groups. *Human Relations*, 40, 525-543.
- Ernst, F. H., Jr. (1971). The OK corral: The grid for get-on-with. *Transactional Analysis Journal*, 1(4), 33-42.
- Ford, L. B. (1987). The potent permissions of role modeling. *Transactional Analysis Journal*, 17, 105-106.
- Etzioni, A. (1967). *Modern organizations*. Sao Paulo: Pioneira (Portuguese translation, Miriam Moreira Leite, Trans.) Original work published 1964.
- Gibson, I., Ivancevitch, J., & Donnelly, I., Jr. (1976). *Organizations*. Dallas: Business Publications.
- Goulding, R. L., & Goulding, M. M. (1978). *The power is in the patient: A TA/Gestalt approach to psychotherapy* (P. McCormick, Ed.). San Francisco: TA Press.
- Gross, B. N. (1968). *Organizations and their managing*. New York: Free Press.
- Haimowitz, M. L., & Haimowitz, N. R. (1976). *Suffering is optional: The myth of the innocent bystander*. Evanston, IL: Haimowoods Press.
- Hicks, H., & Gullet, C. (1975). *Organizations: Theory and behavior*. New York: McGraw-Hill.
- James, M. (1975). *The OK boss*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- James, M. (1991). *The better boss in multicultural organizations*. Walnut Creek, CA: Marshall Publishing.
- James, M., & contributors. (1977). *Techniques in transactional analysis*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Jongeward, D. (1976). *Everybody wins*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. New York: Simon and Schuster.
- Kanter, R. M. (1990). *When giants learn to dance*. New York: Simon and Schuster.
- Kets de Vries, M. F. R. (1988). *Prisoners of leadership*. *Human Relations*, 41, 261-280.
- Krausz, R. R. (1986). Power and leadership in organizations. *Transactional Analysis Journal*, 16, 85-94.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Louis, M. R. (1981). A cultural perspective on organizations. *Human Systems Management*, 2, 246-258.
- Manz, C., & Sims, H., Jr. (1981). Vicarious learning: The influence of modeling on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 6, 105-113.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Ritzer, G. (1975). *Sociology: A multiple paradigm science*. Boston: Allyn & Bacon.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1) 13-28.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Stapleton, R. J., & Murkison, G. (1990). Scripts and entrepreneurship. *Transactional Analysis Journal*, 20, 193-197.
- Steiner, C. M. (1974). *Scripts people live: Transactional analysis of life scripts*. New York: Grove Press.
- White, T., & White, J. D. (1977). The implications of cultural scripting. In G. Barnes (Ed.), *Transactional analysis after Eric Berne: Teachings and practices of three TA schools* (pp. 273-284). New York: Harper's College Press.