

EL LIDERAZGO Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (N.T.I.) A TRAVÉS DEL ANÁLISIS TRANSACCIONAL (A.T.)

Autor: Dr. Antonio Ares Parra

Catedrático de Psicología Social en la Escuela Universitaria de Trabajo Social de la Universidad Complutense de Madrid.

Comunicación presentada en el Ciclo de Otoño de la Comunicación de la Universidad Complutense de Madrid en el curso "ERIC BERNE, 35 AÑOS DESPUÉS. BALANCE DE SUS CONTRIBUCIONES AL CAMPO DE LA COMUNICACIÓN ". Año 2005.

INTRODUCCIÓN

En los años 60, cuando Eric BERNE exponía sus teorías y cuidaba de sus pacientes, no existía el teléfono móvil, ni se enviaban correos electrónicos, ni se consultaba Internet; pero la comunicación, interpersonal, grupal y social, cara a cara o con tecnología más rudimentaria que la actual, sí existía y llamó poderosamente la atención de Eric BERNE (1910-1970).

El modelo teórico del Análisis Transaccional (A.T.), del que BERNE fue iniciador, se ha interesado, desde sus inicios, en estudiar el Liderazgo y la Comunicación en las Organizaciones.

Aquí vamos a considerar cómo el modelo del A.T. puede aplicarse al momento actual, en que los líderes experimentan nuevos escenarios para realizar su tarea: teletrabajo, comunicaciones a través del correo electrónico y del teléfono móvil, dispersión geográfica, obligación de ir trabajando mientras se viaja, necesidad de estar informado "en tiempo real", búsqueda de información a través de la Red de Internet, etc.

Para introducirnos en el tema y para hacer referencia al título de este curso hablemos brevemente de Eric BERNE.

Era una persona interesada en las propuestas teóricas de las ciencias sociales de su tiempo y en conocer los avances científicos que se iban produciendo. Tremendamente curioso. Poco ortodoxo (no le aceptaron su ingreso en la sociedad psicoanalítica americana por sus ideas a pesar de cumplir los requisitos en su formación).

Le daba mucha importancia a la relación médico-paciente. Se interesaba por la "salud" de la relación entre las personas.

Cuestionaba algunas prácticas comúnmente aceptadas entre los psiquiatras de su tiempo. Por ejemplo, permitía y fomentaba que los pacientes psiquiátricos asistieran a las reuniones en que los médicos comentaban y

discutían sus diagnósticos y tratamientos a los pacientes hospitalizados. No le gustaba la relación asimétrica de poder entre médico y enfermo; consideraba que el paciente tiene derecho a tener información sobre lo que le pasa. Hoy día este derecho está comúnmente aceptado pero en su tiempo era una idea vanguardista.

Era muy cuidadoso con las relaciones entre las personas. Propugnaba establecer relaciones desde posiciones igualitarias, lo que llamó "yo estoy bien- tú estás bien", para evitar manipulaciones y chantajes emocionales en la influencia que ejercemos unos sobre otros (o que pretendemos ejercer o que dejamos que ejerzan sobre nosotros).

Su curiosidad y su profundo sentido del humor le llevó a "re-enfocar" algunos discursos sociales y hacer una nueva lectura, genuina, de formulaciones comúnmente aceptadas. Por ejemplo, re-interpreta el cuento de Caperucita Roja: duda de la inocencia de la niña y, por supuesto, de su madre, pues la manda a través del bosque vestida de rojo y oliendo a comida rica a encontrarse con su abuela. El lobo está en "su terreno" y realiza una conducta normal, por esperada: intenta comerse a caperucita (o, al menos, la sabrosa comida publicitada con la capa roja al viento).

No parece inocente el hecho de que la abuela viva sola y "al otro lado" del bosque. ¿Curioso, no?

Si hacemos una lectura así, inocente, genuina, descubrimos otras intenciones a las conductas de los personajes, diferentes a la propuesta para su aceptación social en el cuento.

Ese tipo de reinterpretación del discurso es una de sus propuestas básicas para comprender la comunicación entre las personas. Trata de descubrir la auténtica intención fijándose en lo obvio, en lo observable, sin clichés previos que nos impidan enterarnos de la verdad.

Espero que hayan servido estos comentarios para situarnos mínimamente ante lo que representó BERNE como iniciador del discurso que conocemos como Análisis Transaccional, del que estamos considerando su vigencia después de 35 años.

EL LÍDER EN EL CONTEXTO TECNOLÓGICO ACTUAL

Vamos a centrarnos en el tema que nos ocupa de una manera más específica: el ejercicio del Liderazgo en las Organizaciones en este momento de impacto de las Nuevas Tecnologías de la Información (N.T.I.) visto desde la perspectiva teórica del A.T. propuesto por BERNE y sus seguidores.

Hace ya algunos años, en 1975, Muriel JAMES, discípula afamada de BERNE pues fue presidenta de la *International Transactional Analysis Association* (I.T.A.A.), nos deleitó con un librito, "*O.K. Boss*", publicado en español por la editorial Diana de México con el título "*El jefe O.K.*" en 1983. Ahí aborda

diferentes estilos directivos proponiéndonos reflexiones personales y modos de establecer mejores relaciones con los jefes y, también, cómo lograr una mejor relación desde la jefatura. El libro trata del A.T. aunque lo explica con ejemplos de situaciones laborales de relación entre jefes y colaboradores.

También Mike WOODS en 1988 publicó "*The new manager*" publicado en español en 1990 por Plaza y Janés con un título bastante diferente del original: "*Psicología de la Dirección. Guía de perfeccionamiento de las técnicas de dirección para gerentes recién nombrados*". Este texto trata los temas con contenido más empresarial; habla de motivación, trabajo en equipo, función directiva, asunción del rol profesional y procesos de cambio. Sirvan estas dos referencias bibliográficas para mostrar el interés del A.T. desde sus comienzos por las aplicaciones de la teoría transaccional al ámbito de las Organizaciones. Las asociaciones de transaccionalistas (I.T.A.A., E.A.T.A., A.L.A.T., A.E.S.P.A.T., etc.) ofrecen formación especializada a los titulados que no son médicos ni psicólogos pero que pueden utilizar el A.T. en su trabajo (consultores de empresa, pedagogos, trabajadores sociales, periodistas, etc.) o en el ámbito familiar (padres de familia, educadores sociales, etc.).

Una de las razones por las que llega el A.T. al mundo laboral es porque es necesario un modelo de comprensión de la relaciones humanas sencillo para que los profesionales de los departamentos de formación y la línea jerárquica puedan desarrollar habilidades interpersonales. El A.T., al estudiar las comunicaciones, en vez de centrarse en el diagnóstico *clínico* de lo que le pasa a cada persona, analiza lo que ocurre entre ellas, la *relación* misma. Esto permite, en un contexto no clínico, sin tener que explicar modelos complicados y que requieren conocimientos previos, decirle a las personas cómo desarrollar sus habilidades interpersonales para mejorar la *salud* de sus relaciones.

La Empresa se da cuenta de que el A.T. es un modelo aplicable sin necesidad de psicologizar en exceso las relaciones humanas, ni de recurrir a interpretaciones del inconsciente, estudios de personalidad o diagnósticos de patologías, sino, simplemente, observando, en el aquí y ahora, lo que se comunican entre sí los individuos. Las personas formadas en A.T. pueden aplicar sus conocimientos en su medio, con sus equipos de trabajo, sin necesidad de dar explicaciones teóricas sino sólo poniendo en práctica lo aprendido. Para usar mecanismos correctores de la comunicación basta con realizar nuevas opciones de conducta para responder a las invitaciones de su interlocutor, cambiando así el sentido de la relación.

Aunque sólo sea formando a los directivos, el impacto llega a los equipos de trabajo. Enfatizar la relación interpersonal resulta menos amenazante que reflexionar sobre las dificultades personales.

El líder en el nuevo contexto en que se utilizan abundantemente las nuevas tecnologías de la información, tiene nuevos retos que afrontar. Los conocimientos que nos han aportado las investigaciones realizadas sobre el liderazgo a lo largo del siglo XX se han desarrollado en contextos diferentes al actual y es posible que ya no sean suficientes para explicar el ejercicio del liderazgo actual y, como todavía no tenemos conocimientos acumulados sobre la nueva situación, debemos ir investigando la realidad del nuevo contexto.

Vamos siendo conscientes de la necesidad de tener *criterios* de utilización de las herramientas que usamos; quiero decir que la eficacia de la herramienta dependerá en gran medida de la *habilidad* que tengamos para manejarla y no sólo de la calidad de la propia herramienta. Lo importante será el uso que hagamos de la herramienta y eso dependerá no sólo de nuestro conocimiento sino, sobre todo, de nuestro entrenamiento y actitud, de la *interiorización* del manejo del instrumento.

BLANCO (2004) nos dice: "los entornos comerciales se perfilan cada vez más uniformes en cuanto al uso de tecnologías avanzadas de la información, pero se diferencian notablemente en el trato ofrecido a sus clientes, ya que éste depende de una persona o grupo de personas con unas características propias, generalmente estables y diferenciales" (pag. 77).

Hasta hace poco decíamos: *necesitamos más información*. En el ámbito empresarial ya no se oye tanto esta frase. Puedo justificarme pensando que mi eficacia depende de la cantidad de información que manejo cuando en realidad depende, sobre todo, de mis *criterios* y *habilidades* para utilizarla. Una nueva realidad laboral necesita un nuevo enfoque del liderazgo. El líder necesita nuevas habilidades sociales para funcionar adecuadamente en un mundo tecnológicamente diferente.

Si consideramos legítima la tecnología y el beneficio económico, ¿es legítimo también el bienestar de las personas o está subordinado o, peor aún, es contradictorio con el desarrollo empresarial?

Considero que debemos reivindicar el bienestar de las personas en el trabajo como variable legítima que no está en contradicción con otros aspectos del desarrollo empresarial. El jefe ejerce su influencia para que sus colaboradores *trabajen más a gusto*. No sólo para que trabajen más ni tampoco para que estén más a gusto dejando de trabajar.

En este empeño puede ayudar el Análisis Transaccional porque es un modelo de psicología humanista que potencia la inteligencia emocional de los líderes.

EL ANÁLISIS TRANSACCIONAL DEL LIDERAZGO

El A.T. desarrolla diferentes instrumentos con los que analizar la acción de los líderes: estados del yo, análisis de las transacciones, juegos psicológicos, posición existencial, estructuración del tiempo, etc. No vamos a detenernos en cada uno de ellos porque rebasaría el tiempo y la intención de esta comunicación y porque otros ponentes han expuesto las diferentes herramientas que aporta el A.T.

Vamos a detenernos sólo en algunos aspectos que considero especialmente importantes como aportaciones del A.T. al liderazgo organizacional.

Los *Estados del Yo* diferencian tres estructuras:

NORMATIVA (Padre)

INFORMATIVA (Adulto)

SENSITIVA (Niño)

El líder ejerce su influencia normativa desde la autoridad que lo legitima y el reconocimiento de esa autoridad por su equipo. El proceso de socialización garantiza que asumamos las normas e interpretemos los comportamientos.

El líder traslada la información que le llega adaptándola a su receptor y recibe el feedback de sus interlocutores. Así va realizando sus aprendizajes y provocando los ajenos.

Igualmente conecta, desde la expresión no verbal de sus emociones, con el sentir ajeno. Así se motiva para activar su conducta y expresar sus sentimientos.

Desde una estructura normativa *sana* el líder tiene la fuerza (POTENCIA) para poner límites que sean protectores (PROTECCIÓN) y permitan el desarrollo, la responsabilidad y la autonomía (PERMISO) de los colaboradores.

El límite protector hace que, por ejemplo, cuando vemos a un niño pequeño en una ventana a punto de caerse no le expliquemos los riesgos de la caída sino que lo atrapemos; eso es el límite protector; el niño no está preparado para mantener una conversación en ese momento sobre los riesgos que corre; lo protector es ponerle el límite y no dejarle que se caiga.

Lo mismo ocurre cuando un niño está aprendiendo a montar en bicicleta; no le empujamos cuesta abajo sino que le sujetamos el sillín. Eso es un límite protector; el límite en el que permito que aprenda la actividad y al mismo tiempo no le hago correr excesivos riesgos; no le dejo que lo haga para que fracase sino que quiero que lo vaya aprendiendo hasta que sea autónomo y diestro. Por eso, si el papá o la mamá no agarran el sillín al principio del aprendizaje, seguramente no ponen un límite *protector*, pero si no quieren

soltar nunca el sillín no dan el *permiso* para que el niño pueda adquirir la habilidad de montar en bicicleta.

¿Qué demandas van a tener los líderes en las nuevas organizaciones?. Fundamentalmente, si el líder es la persona que tiene la responsabilidad de ejercer influencia para la consecución de metas, debe procesar la información que se pueda convertir en conocimiento útil que añada valor a los procesos. La manera de hacerlo es ofreciendo *permiso* y *protección* a su equipo con *potencia* suficiente para lograrlo .

No olvidemos la naturaleza del trabajo directivo: procesar e interpretar información y comunicación para encontrar nuevas y mejores opciones en la toma de decisiones. Esta idea nos la aportó MINTZBERG en 1973 y desde entonces tiene vigencia.

El líder incide en los procesos de información y comunicación para conseguir mejores resultados. Este es el valor de las decisiones: ir eligiendo el mejor camino hacia la meta. Alcanzarla requiere cierta sensibilidad emocional porque no sólo se maneja información, también se conectan sentimientos.

En el desempeño laboral es importante el ritmo ("tempo") de realización de las actividades. Sería bueno distinguir entre "rapidez" y "apresuramiento" por su diferente impacto en la eficacia empresarial. Un ejemplo explicativo: si quiero desplazar una botella encima de la mesa debo empujarla; no basta con la intención. Si no hago una determinada fuerza en una determinada dirección la botella no se mueve; pero si empujo con demasiada fuerza vuelco la botella; el efecto que provocho es perverso; no he conseguido lo que mi intención propugnaba (mover la botella) sino que he tirado la botella; derramar el líquido de la botella no es moverla más rápido. Simplemente he realizado una acción totalmente diferente a la correcta. Muchas veces nos justificamos diciendo que la intención era buena y que tuvimos mala suerte, los demás no me han dejado, cosas que pasan, etc.

El líder tiene que responsabilizarse de las consecuencias de lo que hace, asumir su responsabilidad *emocional* sobre los ritmos de los procesos, de tal manera que se nos tiene que quitar de la cabeza, por ejemplo, que la rapidez es mejor que la lentitud. Un determinado ritmo será bueno para unas cosas y malo para otras. Debemos analizar la situación con los criterios de coste-beneficio. No es lo mismo ser rápido que apresurado. Ir más rápido no significa llevar una velocidad más adecuada.

En la actualidad se formulan dos demandas importantes en las que el líder debe demostrar su habilidad. Se trata de las competencias de *cooperación* y *proactividad*.

Habría que demostrar que, desde el punto de vista de la gestión empresarial, la *cooperación* es una conducta inteligente.

En este sentido *cooperar* no es sacrificarse por los demás sino una conducta basada en el convencimiento de que, facilitando la tarea a los demás, salgo ganando yo. Busco mi propio bien y sé que, para conseguirlo, preciso de los demás; no tengo más remedio que pensar en el beneficio ajeno si quiero obtener el propio.

Cuando un líder fomenta la *cooperación* entre los miembros de su equipo no lo hace para que los colaboradores sean generosos o sacrificados con los demás, sino para que realicen una conducta eficaz que conduzca a la "salud" de las personas y de la Organización.

La otra competencia demandada es la *proactividad*. Consiste en prever consecuencias, en *anticiparse a la jugada*. Somos proactivos cuando desarrollamos pensamientos estratégicos para planificar objetivos y acciones.

La *proactividad* no es agitación. Una persona agitada se mueve mucho pero no va a ninguna parte. El proactivo, cuando se moviliza, sabe a dónde va, por dónde ir y con qué medios cuenta para el desplazamiento.

No es lo mismo "ocuparse" que "pre-ocuparse". Cuando alguien nos dice que está muy "pre-ocupado" ya sabéis qué aconsejarle: quita el "pre" no vaya a ser que no tengas tiempo para "ocuparte".

No podemos hacer de la *proactividad* un discurso de buenas intenciones, sino una herramienta de gestión empresarial que nos capacite para transferir las ideas a la realidad laboral consiguiendo conductas realmente inteligentes, es decir, que hacen funcionar mejor a la Organización. Tendremos que demostrar que la *proactividad* es una conducta que se puede aprender y no una cualidad innata a valorar en las personas en los procesos de selección de personal.

Estas competencias se relacionan con la inteligencia emocional. El líder no sólo va a tener que manejar herramientas potentes sino que tendrá que hacer un esfuerzo en su propio desarrollo personal para desempeñar bien su rol. Tendrá que tomar decisiones distinguiendo entre el puro dato cuantitativo, la información relevante y el conocimiento, dándose cuenta de cómo vive el tiempo y cómo está su mundo afectivo, cómo pide, recibe o da reconocimiento, cómo percibe sus necesidades afectivas y las de las personas que le rodean. Deberá entrenarse para alcanzar habilidades que faciliten los procesos de información y comunicación que mejoren los procesos y los resultados.

ENFOCAR LA GESTIÓN DE PERSONAS

Los directivos, como responsables de personas, están interesados, como es lógico, en fomentar la eficacia de sus equipos; suelen decir: "hay que hacer más, mejor, más rápido y con menos coste". Los colaboradores también

tienen claro sus intereses: idáme más recursos si quieres que mejore los resultados!. Teniendo en cuenta la necesidad de alcanzar objetivos con los medios disponibles no cabe duda que nos tenemos que plantear cada vez más cómo vivimos los procesos de transformación entre el *input* (recursos) y el *output* (resultados). ¿Por qué? Teóricos del management clásico nos propusieron la búsqueda del *único camino mejor* pero ya todos sabemos que ese camino es difícil de encontrar y seguir. Tenemos diferentes modos de transformar los recursos disponibles en resultados alcanzables.

En el liderazgo clásico el jefe se activa ante los problemas y se aquieta cuando "todo marcha". El nuevo liderazgo debe ayudar a transformar la realidad de manera permanente y no sólo cuando hay problemas; requiere capacidad para estimular intelectualmente (generar opciones), ofrecer reconocimiento a las personas e inspirar confianza (BASS, 1985). Ante estos requerimientos los estados emocionales también deben mobilizarse.

CANALIZACIÓN EMOCIONAL

Desde las aportaciones de Fanita ENGLISH (1971-1972) el A.T. habla de cinco emociones auténticas, sentidas por el *Niño Natural* de forma intensa y breve para expresarse y conectar: rabia, tristeza, miedo, alegría y amor. Las tres primeras ayudan a la supervivencia del individuo como mecanismos de ataque, inmovilización y huida. La alegría es la emoción del desarrollo, de la actividad, del aprendizaje. El amor es la emoción del acercamiento, de la relación para protegerse o reproducirse.

No sería bueno estar siempre enfadados (rabia), apáticos (tristeza) o asustados (miedo). Necesitamos pasar más tiempo en las otras dos emociones estando afectivos y contentos. El afecto hará que tengamos ganas de estar con los demás, compartir, intercambiar, trabajar en equipo. El buen humor nos ayudará a aprender, desarrollarnos, expandirnos.

Comprendiendo las manifestaciones de los tres *Estados del Yo* como estructuras normativa, informativa y emocional, me parece que el A.T. es un modelo útil para entender y mejorar la actuación del líder y desarrollar su inteligencia emocional.

EL USO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DESDE EL A.T.

Con respecto a las Nuevas Tecnologías de la Información (N.T.I.) parece evidente la tendencia a utilizar cada vez más los medios electrónicos para enviar y recibir datos de forma rápida y sencilla con el fin de mejorar la gestión o hacer negocios. Las comunicaciones por teléfono móvil y por correo electrónico y el acceso a la información que nos proporciona Internet se consideran ya recursos imprescindibles en el ámbito empresarial.

Con el impacto de las nuevas tecnologías, las empresas tienen la oportunidad de estar más abiertas al aprendizaje permanente. Pueden evolucionar si las personas que la integran tienen la capacidad para adaptarse a una nueva organización o aprender una nueva tecnología, pues las Organizaciones dependen de las personas para aprender los conocimientos.

Actualmente se va desarrollando una legislación con la que tenemos que contar como marco legal y ético de actuación. La propiedad intelectual, protección de datos, fiscalidad, publicidad, comercio electrónico, etc. que se realizan a través de las nuevas tecnologías ya van siendo regulados.

No todo son ventajas en el uso de estos medios. También pagamos algún precio por su mal uso o inexperiencia en su utilización.

La mayoría de las empresas se han interesado desde hace bastantes años por formar a sus directivos en técnicas de entrevistas, reuniones, negociación, organización de su agenda de trabajo, etc. pero aún no han tenido tiempo de entrenarlos en el uso del teléfono móvil o la gestión de los correos electrónicos que envían o reciben. Sabemos *usar* técnicamente la herramienta pero no *gestionarla* desde el punto de vista de la eficacia personal y empresarial. Para *gestionar* debemos reflexionar sobre las posibilidades y limitaciones de la herramienta, sin considerarla buena o mala en sí misma, sino buscando modos de utilización adecuados para cada asunto.

Respecto al uso de los e-mail se quejan algunos directivos de que no tienen tiempo disponible para leer todo lo que les llega, que no tienen criterios para dar prioridad a unos temas sobre otros y que no pueden distinguir "a priori" la urgencia e importancia de los temas ni saber lo que se les demanda, si les llegan sólo para informarles o si requieren de alguna actuación por su parte.

Las pérdidas de tiempo que representan las duplicidades o banalidad de los correos que reciben o la angustia por sentirse responsables por hechos sobre los que no tienen capacidad de decisión o tiempo de ejecución se consideran importantes.

Normalmente al ejecutivo le llegan muchos mensajes para obligarle a reconocer que estaba informado. La información sirve para cargarle de responsabilidad.

Un pequeño truco para disminuir tanta saturación informativa en el envío de mensajes es que, si dudas de que tu informante ya lo haya enviado a tus colaboradores, no lo difundas antes de preguntar a la fuente del envío para que confirme si ya lo ha enviado, estableciendo así el procedimiento adecuado para envíos sucesivos.

Con el teléfono móvil debemos respetar a nuestro interlocutor (asegurarnos de la situación en la que se encuentra, si puede hablar en ese momento), respetarnos a nosotros mismos (siendo muy cuidadosos con lo que decimos ya que puede usar el altavoz y estar pregonando nuestras palabras) y

respetar a terceros (por ejemplo, en el tren AVE, los compañeros de viaje de algún charlatán están obligados a interrumpir su descanso y escuchar negocios y divertimentos que no le conciernen).

Internet se presta a pérdidas de tiempo y al uso inadecuado y, a veces, dudosamente ético, de una herramienta que ofrece una utilidad pero que se puede emplear para otros fines menos productivos.

Herramientas como las *transacciones*, los *juegos psicológicos* y la *estructuración del tiempo* nos ayudan a descifrar la *salud psicológica* de estas comunicaciones. Como escribe Claude STEINER en el resumen inicial de su artículo *El Análisis Transaccional en la Era de la Información*: "El Análisis Transaccional que Eric BERNE desarrolló fue una teoría visionaria que, además de proporcionar un enfoque muy eficaz de la psicoterapia, anticipó también las cuestiones teóricas, psicológicas y psicoterapéuticas que cobrarían importancia en la Era de la Información".

En resumen, El A.T. como Psicología Humanista, está desde su origen aportando modelos sencillos de intervención en los procesos organizativos y todavía, casi medio siglo después de su creación, sigue proporcionando un modelo útil para potenciar la salud psicológica de los líderes y la eficacia empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

BASS, B. M. (1985): *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York. Free Press.

BERNE, E. (1974): *¿Qué dice usted después de decir hola?*. Barcelona. Grijalbo. (Original en inglés de 1972).

BLANCO, A. (2004): *Atención al cliente*. Madrid. Pirámide. (Original de 2001. 2ª edición).

ENGLISH, F. (1971): The substitution factor: racket and real feeling. *Transactional Analysis Journal*, 1, 4 (1ª parte).

ENGLISH, F. (1972): The substitution factor: racket and real feeling. *Transactional Analysis Journal*, 2, 1 (2ª parte).

JAMES, M. (1983): *El jefe O.K.* México. Diana. (Original en inglés de 1975).

MINTZBERG, H. (1983): *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona. Ariel. (Original en inglés de 1973).

STEINER, C. (1997): El Análisis Transaccional en la Era de la Información. *Transactional Analysis Journal*, 27, 1 (traducido por Eva ALADRO y publicado en: www.ucm.es/info/per3/profesores/Valbuena/pdf/berne9.pdf)

WOODS, M. (1990): *Psicología de la Dirección. Guía de perfeccionamiento de las técnicas de dirección para gerentes recién nombrados*. Barcelona. Plaza y Janés. (Original en inglés de 1988).