

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA
FACULTAD DE ARTES Y CIENCIAS
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA



P.A.N. EL “ALIMENTO” DE LAS ORGANIZACIONES

Alumno: Iván León

Directora: Lic. María Vanina Torcivia

Año: 2019

Autoridades

Universidad Católica de Salta

Rector: Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

Vicerrectora Académica: Mg. Constanza Diedrich

Secretaria General: Lic. Silvia Álvarez

Facultad de Artes y Ciencias

Decana: Lic. María Dolores Medina Bouquet

Secretaria Académica: Dra. Adriana Ibarguren

Departamento de Psicología

Jefa Departamento: Lic. Zabala Salazar, Sandra

En primer lugar quisiera expresar mi gratitud hacia todas y cada una de las personas que voluntariamente decidieron formar parte de la investigación. Al Dr. Marcelo Nallar Dera que me abrió las puertas del Hospital Oñativia y confió en mí para llevar a cabo el estudio, y a la Dra. María Inés Molina de Heredia que me oriento y acompaño durante todo el proceso.

Quiero agradecer a mis abuelos Félix y Goldina, que me apoyaron económicamente desde el principio de la carrera y a lo largo de estos años.

A mis padres Marcos y Liliana, quienes supieron educarme y transmitirme los valores que hicieron que hoy sea la persona que quiero ser, y quienes me acompañaron en cada momento y lo seguirán haciendo.

A mi tía Sara y abuela Camila, las cuales me apoyaron y aconsejaron de corazón, y me acompañaron en cada decisión que fui tomando desde pequeño, buscando siempre lo mejor para mi vida y crecimiento personal.

A mis hermanos y amigos o hermanos del alma que estuvieron ahí durante todos estos años para compartir momentos inolvidables.

A Mario y Patricia que desde el inicio de la carrera lograron inculcarme verdadero amor por la ciencia y arte que es la psicología, y avivar aún más el deseo de querer comprender cada día mejor los misterios y maravillas del ser humano.

A Vani, mi terapeuta, directora de tesis y amiga quien me guió no solo en el proceso de tesis, sino, y principalmente, en el proceso de conocerme a mí mismo, y supo ayudarme a despertar cuando más dormido estaba.

Y por último, darme las gracias a mí mismo por haber encontrado el valor y las fuerzas para llegar hasta esta etapa del camino.

Resumen

El presente estudio fue llevado a cabo en las instalaciones del Hospital “Dr. Arturo Oñativia” en la ciudad de Salta, Argentina, durante el año 2018. La investigación pretendió combinar desarrollos teóricos provenientes del campo de la psicología clínica y de la psicología laboral con el objetivo de identificar y describir las correlaciones existentes entre los Estados del Yo predominantes del personal jerárquico de la organización y el clima organizacional percibido por los empleados en las diferentes dimensiones propuestas.

Para ello se trabajó con el personal de planta permanente de la organización, compuesta por 210 empleados, incluyendo al plantel jerárquico de la misma junto a los demás trabajadores del hospital.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante el uso de dos instrumentos: el egograma conductual y una encuesta de clima laboral. El primero fue aplicado al plantel jerárquico con la intención de determinar el grado de energía psíquica que presentan los estados del Yo y de ese modo deducir desde que Estados suelen comunicarse. El segundo permitió diagnosticar el clima organizacional del personal de planta permanente en sus diferentes dimensiones.

Una vez recolectada la información, se trabajó estadísticamente los datos para buscar correlaciones existentes entre la variable independiente (Estados del Yo de jefes y gerentes) y la variable dependiente (Percepción que tienen los empleados de las distintas dimensiones del Clima Laboral).

Las conclusiones arribadas permitieron afirmar que las correlaciones entre ambas variables resultaron significativas en bajo grado en solo algunos Estados Yoicos, en relación con ciertas dimensiones del Clima Laboral, sin haber encontrado una relación significativa en la totalidad de los casos.

Resumo

Este estudo foi realizado nas instalações do hospital “Dr. Arturo Oñativia” na cidade de Salta, Argentina, em 2018. A pesquisa teve como objetivo combinar desenvolvimentos teóricos do campo da psicologia clínica e psicologia do trabalho, para identificar e descrever as correlações existentes entre os Estados de Ego predominantes do pessoal hierárquico da organização e o clima da organização percebido pelos empregados nas diferentes dimensões propostas.

Para este fim, trabalhamos com a equipe permanente da organização, composta por 210 funcionários, incluindo a equipe hierárquica de aquela, em conjunto com outros trabalhadores do hospital. A coleta de dados foi realizada por meio do uso de dois instrumentos. O primeiro chama-se “egograma comportamental”, e é aplicado ao estabelecimento hierárquico com a intenção de determinar o grau de energia psíquica que os Estados do Eu apresentam e assim deduzem dos quais os Estados geralmente se comunicam. O segundo instrumento consistiu numa pesquisa do clima de trabalho que permitiu diagnosticar o clima organizacional da equipe permanente em suas diferentes dimensões. Uma vez coletadas as informações, o trabalho com os dados estatísticos foi analisado na procura de correlações entre a variável independente (Estados do Eu dos chefes e gerentes) e a variável dependente (percepções das diferentes dimensões do Clima de Trabalho dos funcionários).

As conclusões permitiram afirmar que as correlações entre duas variáveis foram significativas num baixo grau em apenas alguns Estados do Eu, na relação de certas algumas dimensões do Clima de Trabalho, sem ter conseguido encontrar uma relação significativa em todos os casos.

Índice

Introducción	1
Planteamiento del Problema	3
Preguntas de investigación	3
Objetivos de investigación	3
General:	3
Específico:.....	3
Justificación	3
Deficiencias en el conocimiento.....	4
Consecuencias de la investigación	7
Marco Institucional	8
Marco Teórico.....	10
Capítulo 1: La comunicación	10
1.1 Concepto, características y elementos de la comunicación	10
1.2 Los axiomas de la comunicación	14
Capítulo 2: Psicología Laboral	17
2.1 Las organizaciones y su cultura	18
2.2 Calidad de Vida Laboral. El Clima Organizacional y sus Dimensiones ...	23
Capítulo 3: Análisis Transaccional	27
3.1 Los orígenes del Análisis Transaccional	29
3.2 Análisis Estructural y Funcional de la personalidad: Los Estados del Yo	30
3.2.1 Análisis Estructural de primer orden.....	33
3.2.2 Análisis Funcional de la personalidad	36

3.2.3 La botonera de mandos.....	51
Aspectos Metodológicos.....	53
Tipo y nivel de investigación	53
Hipótesis	54
Definición conceptual y operacional de las variables:	54
Identificación y control de variables extrañas	55
Diseño de investigación	55
Población y Muestra	55
Instrumentos	58
Egograma Conductual.....	60
Encuesta de Clima Organizacional	63
Procedimiento	66
Análisis de los datos	67
Resultados	71
Análisis del Egograma Conductual	71
Diagnostico del Clima Laboral	74
Gerencia de Atención a las Personas	74
Gerencia Sanitaria.....	82
Gerencia Administrativa	89
Hospital Oñativia en su Totalidad.....	95
Correlaciones entre variables	101
Correlaciones del Padre Critico.....	102
Correlaciones del Padre Nutritivo.....	107
Correlaciones del Adulto	112
Correlaciones del Niño Libre	118

Correlaciones del Niño Adaptado Sumiso	123
Correlaciones del Niño Adaptado Rebelde	127
Conclusiones	133
Sugerencias	139
Referencias bibliográficas	141
Evaluación.....	143

Introducción

Un lector que probablemente se encuentre por primera vez con este trabajo podría imaginar que se trata de una problemática relacionada a la nutrición de las personas que trabajan en organizaciones. Lo cierto es que, si bien no se trabajó sobre la nutrición de los empleados o empleadores, el trabajo realizado en esta investigación tuvo como objetivo encontrar la mejor forma de “alimentar” a sus empleados, y de capacitar a los jefes y gerentes de los mismos para llevar a cabo esa acción.

Ahora bien, ¿por qué se habla de P.A.N y de “alimentar” si esta es una investigación netamente psicológica?

Es pertinente explicar de dónde surgió la idea de realizar la presente investigación. En un momento de mi vida tuve la oportunidad de dar inicio a un emprendimiento que me permitió comenzar a sustentarme económicamente, en el cual, siendo dueño, trabajé con dos personas: un socio y un empleado. Pude observar que la forma de comunicarnos que teníamos mi socio y yo con nuestro empleado era muy diferente, y que los mensajes que transmitíamos y la forma de hacerlo producían una reacción muy diferente en aquel, haciendo que la producción de su trabajo y la satisfacción que sentía al realizarlo variara de manera muy notoria.

Fue a través de esta experiencia que comencé a pensar: si es que en un pequeño emprendimiento la comunicación verbal y no verbal de los mensajes modifica el modo en el cual trabaja un empleado, ¿cómo es que la comunicación entre jefes y gerentes de grandes organizaciones con sus empleados puede repercutir sobre el trabajo de los mismos?

Dentro de las corrientes psicológicas, el Análisis Transaccional de Eric Berne da gran importancia al estudio de la comunicación y teoriza que la misma se transmite de manera verbal como no verbal, dándole gran importancia a esta última, encontrando características comunes que permiten definir diferentes formas de

expresión, denominadas “Estados del Yo”, los cuales son principalmente tres, Padre, Adulto y Niño (P.A.N).

Con esto se puede entender el motivo por el cual se habla de P.A.N en el título de la investigación, pero ¿qué se busca “alimentar”?

La Real Academia Española enuncia que “alimentar” implica “suministrar la materia o energía que precisa un sistema para su funcionamiento, sirviendo para que se mantenga vivo e incremente su intensidad”. En este caso, el sistema está constituido por las personas que forman parte de la organización, desde el plantel jerárquico hasta los empleados que se encuentran en la base de la misma.

Ahora bien, al hablar de la adecuada alimentación que los jefes y gerentes de la organización proporcionan a los empleados, se hace referencia a que puedan suministrarles la energía adecuada mediante una comunicación funcional que, tanto verbal como no verbal, facilite una percepción satisfactoria del Clima Laboral en todas sus dimensiones.

Por lo tanto, la presente investigación indagó cuáles son los Estados del Yo utilizados por el personal jerárquico del Hospital Oñativia al momento de comunicarse con sus empleados, analizando qué relación existe entre cada uno de los Estados del Yo con las dimensiones del Clima Laboral a ser estudiadas, y cuáles Estados resultan ser más adecuados para fomentar un Clima satisfactorio.

Planteamiento del Problema

Preguntas de investigación

- ¿Qué Estados del Yo utilizan los jefes y gerentes del Hospital Dr. Arturo Oñativia de Salta Capital, para comunicarse con sus empleados?
- ¿Cuál es la percepción que tiene el personal de planta permanente del Hospital con respecto a las diferentes dimensiones del clima organizacional?
- ¿Qué Estados del Yo resultan adecuados para ser utilizados por los jefes y gerentes de la institución para comunicarse con sus empleados a modo de favorecer una percepción satisfactoria del clima laboral en sus diferentes dimensiones?

Objetivos de investigación

General:

- Identificar y describir las correlaciones existentes entre los Estados del Yo predominantes del personal jerárquico y el clima organizacional percibido por los empleados en las diferentes dimensiones.

Específico:

- Diagnosticar el clima organizacional del personal de planta permanente del Hospital Dr. Arturo Oñativia en sus diferentes dimensiones.
- Determinar los Estados del Yo presentes en los jefes y gerentes de la institución al momento de comunicarse con el resto del personal.

Justificación

Un aspecto a tener en cuenta dentro de toda organización es la relevancia que tienen la comunicación descendente, ascendente y horizontal, y la importancia de saber qué y cómo transmitir la información para que la Institución pueda alcanzar los objetivos propuestos, teniendo en cuenta que la manera en que los mensajes se transmiten repercuten sobre el clima laboral, la gratificación que obtienen al realizar

su trabajo y la consecuente productividad que generan con el mismo para la organización.

Desde la teoría del Análisis Transaccional se sabe que, al momento de comunicarse, una persona puede hacerlo de diferentes maneras de acuerdo al Estado del Yo activo (Padre, Adulto, Niño). Teniendo en cuenta esto, se considera que la aplicación de esta perspectiva teórica podría facilitar ciertas herramientas para trabajar en las organizaciones.

Esta investigación buscó identificar y describir qué relación existe entre los Estados del Yo usados con mayor frecuencia por el personal jerárquico (jefes y gerentes) del Hospital Dr. Arturo Oñativia para comunicarse con sus empleados, y la percepción que tienen del clima organizacional el personal de planta permanente de la institución, en un intento de delimitar desde qué Estados del Yo resulta más adecuado comunicarse para fomentar una percepción gratificante del clima laboral en sus diferentes dimensiones.

A través de las conclusiones logradas, podrán desarrollarse herramientas de trabajo que permitan optimizar la transmisión de información dentro de la organización, dando como resultado una comunicación funcional y fluida entre sus miembros, y obtener transversalmente una repercusión positiva en los servicios que se les brinda a los pacientes.

Deficiencias en el conocimiento

Al revisar la literatura existente sobre el tema de la comunicación entre jefes y gerentes con sus empleados en una empresa y como aquella repercute sobre el clima laboral, se encontró los siguientes estudios que intentan dar respuesta a esta temática.

- “Bienestar psicológico laboralmente situado en profesionales de la salud del Hospital Público Materno Infantil” (2013) de Micaela Magali Mazzone Baumann, tesis realizada en la Universidad Católica de Salta, Argentina. La investigación tiene como objetivo identificar la potencial existencia del

bienestar psicológico laboral en los profesionales de la salud del hospital público materno infantil de Salta. Para ello se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos: la encuesta laboral general de J. Blanch y una encuesta de datos socio-demográfica. Ambos instrumentos fueron aplicados a 223 profesionales de la salud que desempeñaban funciones en ese momento en el Hospital Público Materno Infantil. Como conclusión general del trabajo se obtuvo que existe un bienestar laboral general en el hospital.

- “Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional” (2006) de Isabel Pérez de Maldonado, Marisabel Maldonado Pérez; y Suleima Bustamante Uzcátegui, llevado a cabo en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador en Caracas, Venezuela. El artículo fue elaborado con el propósito de discutir el clima organizacional y la gerencia en el contexto de los cambios organizacionales. Para llevar a cabo el trabajo se describen tres experiencias con organizaciones que muestran el resultado de 527 evaluaciones del clima, en las cuales se evidencia la influencia de la acción gerencial sobre la calidad del clima organizacional. Como conclusión se subraya lo importante que debe resultar para la gerencia de cualquier organización incluir como parte de su plan de gestión una medición del clima laboral que proporcione una apreciación compartida de la atmósfera en la cual se realiza el trabajo, seguido por jornadas de reflexión, con el firme propósito de lograr la mejora de la organización como sistema social.
- “Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones” (2007) de Alejandro Cuadra Peralta y Constanza Veloso Besio, investigación realizada en la Universidad de Tarapacá en Arica, Chile. Este estudio se ocupó de confirmar las relaciones de liderazgo transformacional y transaccional, consideración e iniciación de estructura con satisfacción y clima organizacional. La muestra fue compuesta por 149 empleados de organizaciones del sector público (65%) y privado (35%) de la ciudad de Arica, todos ellos tenían un jefe directo, aplicando sobre la misma diferentes cuestionarios confeccionados para medir las variables y adaptaciones de cuestionarios ya contruidos. Como conclusión de la investigación se pudo

establecer que el liderazgo ejerce una influencia positiva y significativa en variables como satisfacción y clima laboral.

- “Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires (Argentina)” (2009) de Emilio Mario Venutolo, realizado en la Universidad Politécnica de Valencia. En esta investigación se busco determinar la relación entre el clima laboral y la productividad de las Pymes del sector de transporte vertical en Buenos Aires. Para llevarla a cabo se trabajó mediante la técnica de observación y la aplicación de encuestas sobre 338 trabajadores de las Pymes del sector de transporte vertical de la Ciudad de Buenos Aires. Como resultado, se obtuvo que la percepción de clima laboral de los trabajadores denotaba un actitud desfavorable sobre el clima laboral, afirmando a su vez que en la mayoría de los casos la baja productividad es el tipo más representativo en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. Como conclusión se pudo establecer que el clima laboral y la productividad están relacionadas en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires.

Por otra parte, se encontró una investigación en la que se relaciona un aspecto del Análisis Transaccional en el ámbito laboral.

- “Los juegos psicológicos en el ámbito laboral” (2014) de María Fernanda Pérez, llevada a cabo en la Universidad Católica de Salta, Argentina. El trabajo buscaba descubrir si se manifiestan juegos psicológicos en la interacción de los cajeros del sector de emisión de órdenes del Instituto Provincial de Salud de Salta (IPSS) durante el año 2014. Se implementó el método de observación directa sobre la comunicación verbal y no verbal de la muestra establecida, indicando los elementos que componen la formula de un juego psicológico en cada transacción observada. Se llegó a la conclusión de que se manifiestan dichos juegos psicológicos en la interacción entre los cajeros, siendo el rol de victima el más frecuente al momento de dar inicio a

los juegos, sin evidenciarse una frecuencia significativa en cuando al tipo de juego psicológico.

A través de este recorrido previo es posible observar que existen trabajos provenientes del ámbito de la psicología laboral, relacionando la misma con el Análisis Transaccional. En aquellos se hace hincapié en la importancia del clima laboral dentro de una organización, y en cómo los superiores deben ocuparse del mismo mediante una buena supervisión. Sin embargo, no se halló estudios que analicen la relevancia del clima laboral desde el enfoque del Análisis Transaccional, siendo la comunicación el foco de interés al momento de evaluar el clima organizacional. Por estos motivos se considera que la presente investigación complementa las perspectivas existentes, generando nuevos conocimientos sobre esta temática.

Consecuencias de la investigación

La investigación fue llevada a cabo contemplando los valores presentes en el Código de Ética de Fe.P.R.A. y la Ley N°6063 de “Ejercicio Profesional del Psicólogo de la Provincia de Salta” (1983).

El estudio fue realizado desde los conocimientos contruidos respecto del tema que son relevantes para desempeñarse en esta área, habiéndose llevado a cabo previamente una profundización teórica y procedimental respecto a los saberes necesarios para realizar la investigación.

Durante todo el proceso se trabajó siguiendo lo estipulado en la Ley 24766 de “Confidencialidad sobre información” (1996), preservando la intimidad de los participantes en todo momento, manteniendo el secreto profesional e impidiendo que la información recabada sea divulgada sin consentimiento previo por parte de aquellos.

Marco Institucional

La presente investigación se desarrolló en el Hospital de Gestión Descentralizada y de Referencia Dr. Arturo Oñativía, ubicado en la calle E. Paz Chain 30 en la ciudad de Salta.

Este Hospital posee como misión brindar atención en enfermedades endocrino-metabólicas de forma integral, a pacientes de la capital y el interior de la provincia de Salta, de otras provincias y países vecinos.

La visión del Hospital es la de constituirse en un modelo de organización hospitalaria en la atención segura de pacientes, en la producción científica y en la capacitación personal, desarrollando una estructura y cultura organizativa que promueve la salud y coopera activamente en su comunidad.

Actualmente en la institución trabajan en total 380 personas, incluyendo al personal de planta permanente, planta transitoria y contratados. Desarrolla una estructura y cultura organizativa que promueve la salud y coopera activamente con su comunidad. La promoción y prevención de la salud contemplan la puesta en marcha de diversas estrategias y acciones dirigidas para favorecer la incorporación de prácticas individuales, ambientales y comunitarias saludables, estableciéndose acuerdos intra e interinstitucionales (escuelas, clubes, comedores, centros de salud, hospitales, otros programas del Ministerio de Salud Pública, organismos oficiales, etc.).

Al mismo tiempo, realiza múltiples actividades de docencia y perfeccionamiento del recurso humano: cursos, talleres, ateneos y jornadas. También, sistemas de pasantías, rotaciones, visitas y concurrencias está implementado en la mayoría de los servicios de la Institución, ya que funcionan tres residencias post-básicas en las especialidades de nefrología, endocrinología y nutrición clínica.

En el área de investigación se destaca a nivel nacional por la calidad de su producción científica, que se corrobora con los premios obtenidos.

El Hospital Oñativia es un centro médico de alta complejidad, considerado de referencia para la atención de pacientes adultos en las especialidades de endocrinología, en diabetes y en cirugía tiroidea.

Cuenta con el único centro de nefrología y hemodiálisis de la provincia que funciona en un hospital público, con 17 puestos en tres turnos (100 pacientes en total) Y destinado especialmente a pacientes de bajos recursos sin obra social. Del mismo modo el servicio de medicina nuclear es el único en todo el NOA que trabaja en un hospital público, con moderno equipamiento, realizando prácticas de diagnóstico y tratamiento de un amplio espectro de patologías (tiroideas, cardíacas, óseas, renales, etc.).

Marco Teórico

Capítulo 1: La comunicación

1.1 Concepto, características y elementos de la comunicación

Al ser un ser social por naturaleza, el ser humano ha aprendido a relacionarse con los demás y con su ambiente por medio de la comunicación. Chiavenato (2011) la define como aquella transferencia de información o significados de una persona a otra por medio de ideas, hechos, valores, etc.

La palabra “comunicación” proviene del latín *communis* que significa “común”: “Al comunicarnos pretendemos establecer algo ‘en común’ con alguien o, lo que es lo mismo, tratamos de compartir alguna información, alguna idea o actividad”. (Fernández y Dahnke, 1998. p. 3.)

El proceso de la comunicación comenzó a ser estudiado a finales de la década de 1940 por los teóricos Claude E. Shannon y Warren Weaver, quienes publicaron en su obra *La Teoría Matemática de la Comunicación* (1949) el primer modelo del proceso de comunicación, utilizado principalmente para las telecomunicaciones en aquella época. El modelo propuesto es el siguiente:

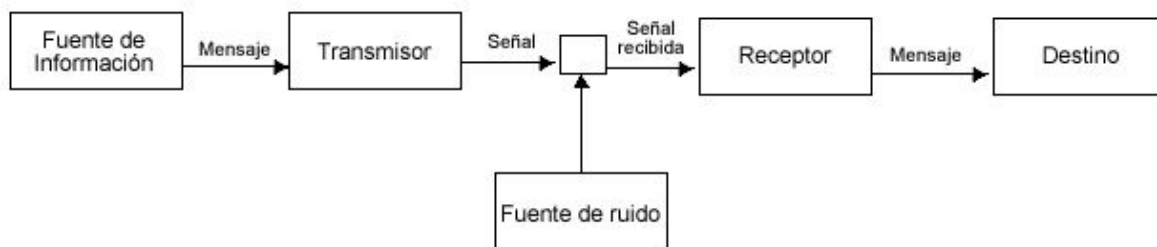


Figura 1: Modelo de la comunicación (Shannon C.E; Weaver W., 1949)

Diana Pessoa de Barros (en Fiorin J.L., 2007), analizando el modelo anterior comenta:

El esquema de la comunicación comporta así un emisor y un receptor, divididos en dos o más cajas que separan la codificación

y la decodificación de la emisión y la recepción propiamente dicha, un canal, es decir, un soporte material o sensorial que sirve para la transmisión del mensaje de un punto al otro, y un mensaje, resultante de la codificación y entendida, en el momento de la transmisión, como una secuencia de señales. Antes de la transmisión del mensaje se sitúan las operaciones de codificación, con las que se construye el mensaje, y entre la recepción y el destino, las operaciones de decodificación, que permiten reconocer e identificar los elementos constitutivos del mensaje. Los ruidos intervienen durante todo el recorrido de la información y hacen disminuir la eficiencia de la comunicación. Los ruidos son los diferentes elementos que interfieren en la comunicación. Pueden ser físicos, psicológicos o culturales.

En otras palabras, en este marco teórico, la comunicación, es entendida como la transferencia de mensajes, la transmisión de un emisor a un receptor de los mensajes organizados según un código y transformados en secuencias de señales. Una de las preocupaciones de este modelo es, por lo tanto, la de mejorar la transmisión de ese mensaje-signo, de ese mensaje pensado principalmente en el plano de los significantes (de su expresión sensorial)¹. (p. 26-27)

1 “O esquema da comunicação comporta assim um emissor e um receptor, divididos em duas ou mais caixas, que separam a codificação e a decodificação da emissão e da recepção propriamente ditas, um canal, isto é, um suporte material ou sensorial que serve para a transmissão da mensagem de um ponto ao outro, e uma mensagem, resultante da codificação e entendida, no momento da transmissão, como uma sequência de sinais. Antes da transmissão da mensagem situam-se as operações de codificação, com as quais se constrói a mensagem, e entre a recepção e o destino, as operações de decodificação, que permitem reconhecer e identificar os elementos constitutivos da mensagem. Os ruídos intervêm durante todo o percurso da informação e fazem diminuir a eficiência da comunicação. Ruídos são os diferentes elementos que interferem na comunicação. Podem ser físicos, psicológicos ou culturais. Em outras palavras, nesse quadro teórico, a comunicação, se simplificarmos bastante, é entendida como transferência de mensagens, como a transmissão, de um emissor a um receptor, das mensagens organizadas segundo um código e transformadas em sequências de sinais. Uma das preocupações desse modelo é, portanto, a de melhorar a transmissão dessa mensagem-sinal, dessa mensagem pensada principalmente no plano dos significantes (de sua expressão sensorial).”

En toda comunicación existen como mínimo dos personas, que ocupan los lugares de emisor y receptor según corresponda. No obstante, para considerar que el proceso de comunicación resulte efectivo se debe contar con la capacidad del destinatario de interpretar y comprender el mensaje, y de ese modo transmitirle al emisor un nuevo mensaje, haciendo del proceso un acto bidireccional, el cual implica necesariamente la retroalimentación.

La comunicación entre personas se complejiza al tomar en cuenta los sistemas cognitivos particulares de cada uno de los individuos que participan del proceso comunicativo. Las percepciones, valores y motivaciones personales constituyen un patrón personal de referencia, actuando a modo de filtro desde el cual la persona interpreta y decodifica los mensajes que le transmiten.

Chiavenato (2011) afirma que ese filtro actúa como mecanismo defensivo, bloqueando toda información que resulte disonante con el patrón personal de referencia, pudiendo llegar a “perjudicar tanto el envío como la recepción de información, y hasta anular la realimentación” (p. 52). Es así que la comunicación se encuentra siempre determinada por la percepción de sus integrantes.

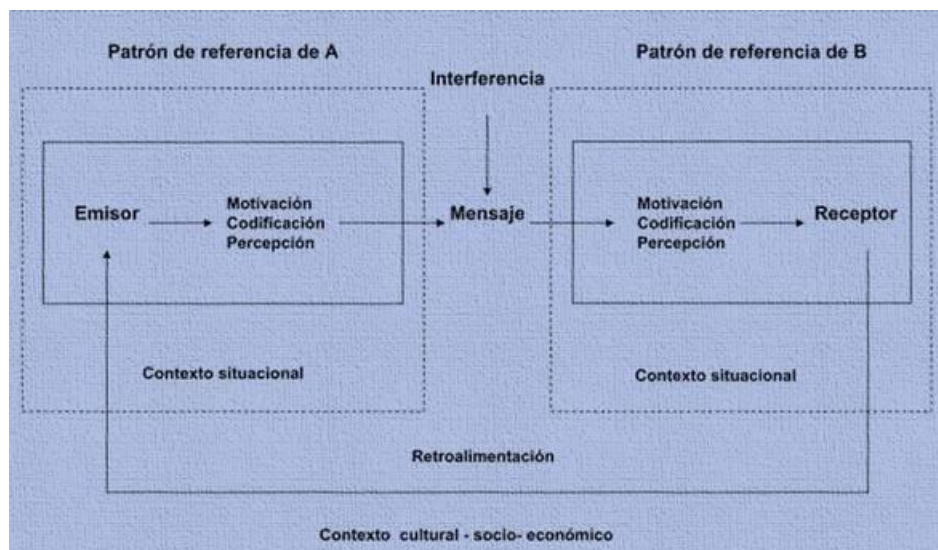


Figura 2: Patrones personales de referencia (Chiavenato, 2011, p. 53)

Por su parte, es importante aclarar que el proceso de comunicación acontece de dos maneras: verbal y no verbal.

El lenguaje no verbal se encuentra constituido por posturas corporales, gestos, expresiones faciales y del cuerpo, ritmos, movimientos e incluso olores.

El lenguaje verbal es aquel donde se utilizan signos para construir el mensaje. Según Hogue (1986) este tipo de comunicación se manifiesta por la palabra: medio privilegiado para transmitir nuestros deseos, pensamientos e intenciones. Dentro de este plano, la comunicación puede desarrollarse de modo oral o escrito, y a su vez, de forma directa o indirecta.

La comunicación oral resulta el medio principal por el cual se transmiten los mensajes. En todo discurso, debate, discusión, charla entre dos o más personas, entre otras formas, la comunicación oral se encuentra presente; en tanto que la comunicación escrita refiere a todo mensaje transmitido de manera cifrada a través de palabras o símbolos, hallando ejemplos de ella en cartas, notas, correos electrónicos, carteleras, publicaciones, etc.

La comunicación directa se desarrolla de forma personal, cara a cara o interpersonal, mientras que la comunicación indirecta surge cuando el intercambio se realiza a través de un medio, soporte o herramienta, ya que los participantes no están en el mismo espacio físico (Vértice, 2008).

Al trabajar en esta investigación en un ámbito organizacional, corresponde hacer mención de dos modos de comunicarse que le es propio a este contexto: la comunicación formal e informal.

La comunicación formal es estructurada y posee límites definidos, en los cuales existe una jerarquía comunicativa con redes y canales particulares para la transmisión de información, debiendo seguir normas y procedimientos específicos en la comunicación.

En lo que refiere a la comunicación informal, Carlos Báez (2000) asevera que consiste en relaciones dinámicas entre los miembros, de los cuales surge cierta

lealtad, de modo que se adquieren normas compartidas y solidaridad social, permitiendo que se constituya el sentido de pertenencia del individuo al grupo en donde se encuentra inserto.

Ambos tipos de comunicación deben complementarse y desarrollarse de manera equilibrada en aras de la eficacia y el bienestar interno de la organización.

Para Daniels y Spiker (1994), la comunicación formal e informal son de carácter multidireccional y se orientan en cuatro sentidos:

- **Ascendente:** Influido por la posición jerárquica. En ella los empleados expresan sus demandas a la dirección. Se dirige al nivel superior, manteniendo al plantel jerárquico al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre el trabajo que realizan, las relaciones con sus compañeros y la organización en general.
- **Descendente:** También mediada por el plantel jerárquico, tratándose de comunicaciones efectuadas entre directivos y subordinados, donde se transmiten órdenes y decisiones desde la dirección a los empleados. Jefes y gerentes asignan de este modo metas, dan instrucciones, informan políticas y procedimientos y señalan problemas que requieren atención.
- **Horizontal:** Ocurre entre miembros de áreas funcionales que se encuentran en un mismo nivel jerárquico, estableciendo relaciones simétricas (empleado-empleado, jefe-jefe) en lugar de complementarias (empleado-jefe).
- **Transversal:** Ocurre en la transmisión de información entre distintas áreas funcionales y niveles jerárquicos al mismo tiempo.

1.2 Los axiomas de la comunicación

Para lograr una mayor comprensión del proceso de la comunicación resulta importante describir aquellas leyes intrínsecas al acto de comunicar en sí mismo. Al hablar de los axiomas de la comunicación estamos haciendo referencia a aquellos enunciados que no requieren de una demostración para comprobar su validez, debido a que resultan evidentes. Los mismos fueron descriptos por Watzlawick et al. en *Teoría de la Comunicación Humana* (1991).

A continuación se nombra cada uno de ellos junto a una breve explicación:

1. La imposibilidad de no comunicar

Se denomina *mensaje* a cualquier unidad comunicacional singular, mientras que una serie de mensajes intercambiados entre personas es conocida como *interacción*. Toda forma de conducta es a su vez un modo de comunicarse, por lo tanto al reconocer que no hay nada que sea contrario a la conducta (es decir, no-conducta), y al aceptar que toda conducta en situación de interacción posee valor de mensaje, se entiende que al ser imposible no comportarse, del mismo modo resulta imposible no comunicarse: “Actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes, a su vez, no pueden dejar de responder... y, por ende, también comunican” (Watzlawick et al., 1991, p. 24).

2. Los niveles de contenido y relaciones de la comunicación

Toda comunicación implica un compromiso y, por lo tanto, define la relación. Una comunicación no solo ocurre para transmitir información, sino que impone conductas. Watzlawick menciona a Bateson, quien nombra a estos aspectos “referenciales” y “conativos”; el primero representa a la información, los “datos”, al contenido que busca ser transmitido en el mensaje, en tanto el segundo refiere al tipo de mensaje que debe entenderse que es, cómo debe entenderse dicha comunicación y, por lo tanto, a la relación existente entre los comunicantes: “Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional, tales que el segundo clasifica al primero y es, por ende, una metacomunicación” (Ibíd., p. 27).

3. La puntuación de la secuencia de hechos

La interacción (el intercambio de mensajes entre los comunicantes) es una característica básica de toda comunicación. La puntuación permite organizar los hechos de la conducta, y es la falta de acuerdo con respecto a la forma de puntuar la secuencia de los hechos la causa de la mayoría de conflictos en todas las

relaciones: “La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes” (Ibíd., p. 33).

4. Comunicación digital y analógica

En toda comunicación es posible referirse a los objetos de dos maneras distintas: de forma digital o analógica. La primera hace uso de las palabras para dar cuenta del objeto que se quiere comunicar. En este caso, la relación entre la palabra usada para nombrar al objeto y la cosa nombrada se encuentra arbitrariamente establecida, tratándose de una convención socialmente estipulada, no existiendo otra correlación entre ninguna palabra y la cosa que representa (por ejemplo, la palabra “gato” con el objeto que representa). La segunda, en cambio, se basa en semejanzas autoexplicativas, habiendo algo similar a la cosa en lo que se utiliza para expresarla (por ejemplo, el dibujo de un gato). Incluye también la comunicación no verbal, envolviendo posturas, miradas, estados de ánimos, etc. Esta forma de comunicar parece tener sus orígenes en periodos arcaicos de la evolución y es por este motivo que posee una validez más general que la comunicación digital verbal, más reciente y abstracta.

Si recordamos que toda comunicación tiene un aspecto de contenido y uno relacional, se puede afirmar que el aspecto concerniente al contenido se transmite de forma digital, en tanto que el aspecto relativo a la relación se transmite de manera analógica:

Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente. El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja y poderosa pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación, mientras que el lenguaje analógico posee la semántica pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones. (Ibíd., p. 37).

5. Interacción simétrica y complementaria

Estas interacciones pueden describirse como relaciones basadas en la igualdad o en la diferencia. La interacción simétrica es aquella en la cual los comunicantes tienden a igualar su conducta reciproca; mientras que en la complementaria la conducta de uno de los participantes complementa la del otro, manteniendo posiciones distintas y ocupando una persona la posición superior o primaria (por ejemplo: padre, profesor), al mismo tiempo que deja al otro integrante la posición inferior o secundaria (por ejemplo: hijo, alumno). Cabe destacar el carácter de encaje mutuo en este tipo de relaciones, en las que ambas conductas tienden a favorecer la otra, y en donde ninguno de los participantes impone al otro este tipo de relación, sino que cada uno se comporta de una manera que presupone la conducta del otro: “Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según que estén basados en la igualdad o en la diferencia” (Ibíd., 1991, p. 39).

La comunicación es un cimiento que da estabilidad, soporte y firmeza, un medio necesario para el crecimiento de cualquier tipo de vínculo entre personas, por este motivo no debe ser descuidada ni se debe restar importancia al qué, cómo y cuándo comunicar. Sabiendo esto, es que se tomó a la comunicación como pilar de esta investigación, ya que al entender mejor la dinámica comunicacional que ocurre dentro de una organización pueden tomarse las medidas necesarias para modificar aquello que perjudique a la misma, detectar los modos correctos de proceder en distintas situaciones y velar en todo momento por el crecimiento de la institución.

Capítulo 2: Psicología Laboral

La siguiente investigación se encuentra encuadrada dentro de la rama de la psicología laboral, área encargada del estudio de las interacciones humanas acontecidas dentro de las organizaciones. Graciela Filippi (2011) sostiene que la misma busca dar respuesta frente a los diferentes procesos simbólicos-emocionales los cuales tienen lugar en la intersección del trabajador y su entorno, dentro de un contexto socio-cultural determinado.

2.1 Las organizaciones y su cultura

Si hablamos de trabajar desde el área laboral en psicología, como ya se ha mencionado con anterioridad, aquella estudia las interacciones humanas dentro de las organizaciones, motivo por el cual cabe mencionar qué se entiende por organización.

Chiavenato en su libro *Administración de Recursos Humanos* define la organización como un “sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas” (2011: 6) y considera que existe solo cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse.
- Dispuestas a contribuir en una acción conjunta.
- A fin de alcanzar un objetivo común.

Schlemension por su parte entiende por organización a “un grupo humano complejo que actúa dentro de un contexto temporo-espacial concreto, artificialmente y deliberadamente constituido para la realización de fines y necesidades específicas” (1988: 31).

A partir de estas definiciones se puede decir que una organización se encuentra constituida por personas, las cuales trabajan de manera conjunta para llegar a cumplir un objetivo determinado.

La interacción que se da entre las distintas personas que conforman la organización, junto a la cohesión que otorga unidad, continuidad y sentido, operan según Schlemension (1988) en dos planos interdependientes. Por una parte, la integración se encuentra regulada por procesos interpersonales, conformando mecanismos de identificación, necesidades, motivaciones y ansiedades inconscientes que encuentran en el ámbito institucional probabilidades de expresarse y expectativas de realización. Por otra, la integración de la organización trabaja mediante un sistema regulado por normas explícitas (establecidas por escrito y de manera directa por la institución) e implícitas (decodificadas de manera indirecta a través de las relaciones establecidas entre los trabajadores) de roles interrelacionados, los cuales conforman una estructura susceptible de ser definida

en términos de tareas y expectativas fijadas por aquellos encargados de desempeñar los diferentes roles.

Además de la interacción interpersonal, toda organización se vincula estrechamente con el medio dentro del cual se encuentra inmerso. Chiavenato (2011) afirma que toda organización es un sistema que existe y opera en un ambiente, todo aquello que envuelve al sistema proporcionándole los recursos que necesita para existir. Puede considerarse las organizaciones como sistemas abiertos, en relación constante con su medio del cual obtiene materia, energía e información que se encargará de procesar y transformar para devolver nuevamente al ambiente en forma de bienes (productos materiales, herramientas, maquinarias, etc.) o servicios (distintas actividades enfocadas a cubrir necesidades de las personas).

En esta interacción con el medio, las organizaciones constituyen una gran parte del ambiente social dentro del cual las personas desarrollan su vida cotidiana, influyendo en las mismas en la manera en que llevan sus vidas, compran, trabajan, se alimentan y visten, contribuyendo en la formación de valores, expectativas y convicciones de las personas. Y así como las organizaciones forman parte de la vida de las personas, también se ven influenciadas por las maneras de pensar, sentir y reaccionar de ellas.

Con esto puede verse cómo la cultura es un elemento muy importante para considerar al momento de comprender la formación de organizaciones, y así como la cultura de una sociedad la diferencia de otra, lo mismo ocurre a nivel organizacional. Como afirma Crozatti (1998) así como cada persona tiene características propias e individuales y un desempeño consecuente diferenciado, las empresas, como expresión económica de la actividad social, de la misma forma, están dotadas de individualidades que las distinguen unas de otras². La cultura

² “Assim como, cada pessoa tem características próprias e individuais e desempenho consequentemente diferenciado, as empresas, como expressão econômica da atividade social, da mesma forma, são dotadas de individualidades que as distinguem umas das outras.” (Nuestra traducción).

organizacional será aquella que la distinga de las demás, aportando ese aspecto de unicidad que cada organización posee.

Hofstede afirma que la cultura organizacional puede definirse como aquella “programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra” (1999: 294). Schein (1988) agrega por su parte que la cultura de las organizaciones es el nivel de mayor profundidad de creencias y presunciones básicas, las cuales son compartidas por las personas que forman parte de la organización en sus distintos niveles, y es la que permite definir la visión de la organización y la del entorno en el cual se encuentra.

Siguiendo a Schein, puede decirse que aquellas presunciones básicas y creencias son originadas a partir de las respuestas aprendidas para hacer frente a problemas de subsistencia en el medio externo y de integración dentro de la organización, ya que las mismas permitirán solucionar los problemas que se presenten de manera rápida y efectiva. Vendría a representar las normas informales, hábitos y creencias instauradas por medio de pautas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización, las cuales permiten orientar el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, dirigiendo las acciones en busca de realizar los objetivos laborales (Schein, 1988).

La cultura determinará la forma en la cual funciona la empresa. Una organización con valores y normas bien conocidos permite a los empleados identificarse con ella, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo, mostrando al público la satisfacción que sienten al trabajar en la organización.

Al no estar establecida por escrito o formalizada de alguna manera, la cultura no es perceptible a simple vista en su totalidad. Chiavenato (2011) la compara con un iceberg:

En la parte que sale el agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones consecuencia de su cultura. Casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores, espacio,

tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías, títulos y descripciones de los puestos, y políticas de Administración de Recursos Humanos. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil. En esta sección están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura. (p. 72)

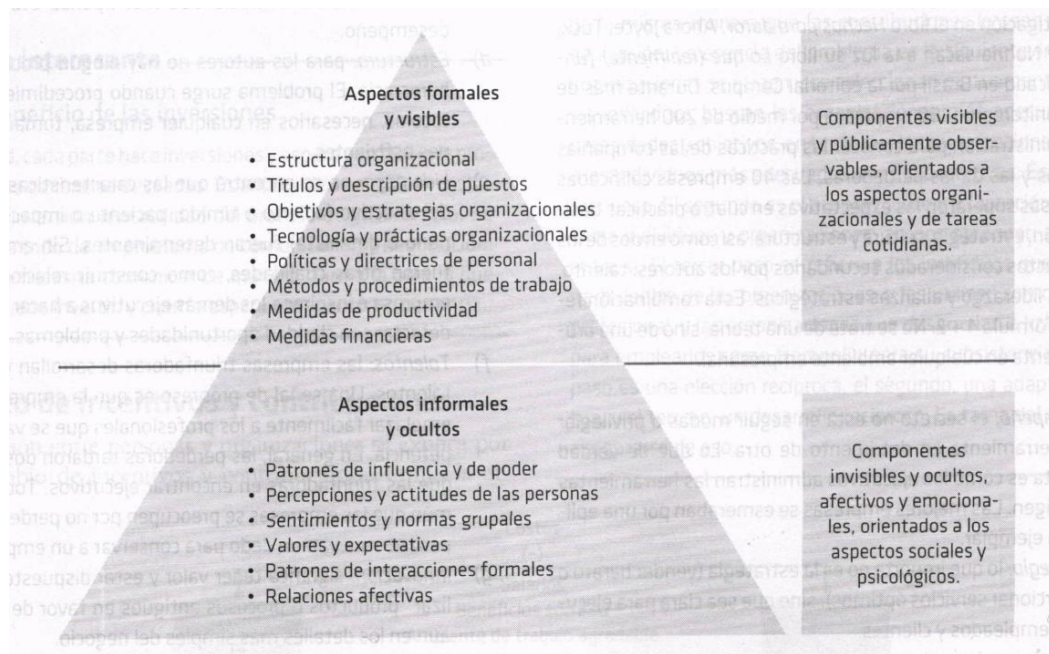


Figura 1: El iceberg de la cultura organizacional. (Chiavenato, 2011: 72)

Por su parte, Chiavenato (2011) afirma que la cultura presenta varios estratos de profundidad, y mientras más profundo son los mismos, más arraigados se encuentran en la organización, por lo cual son difícilmente modificables.

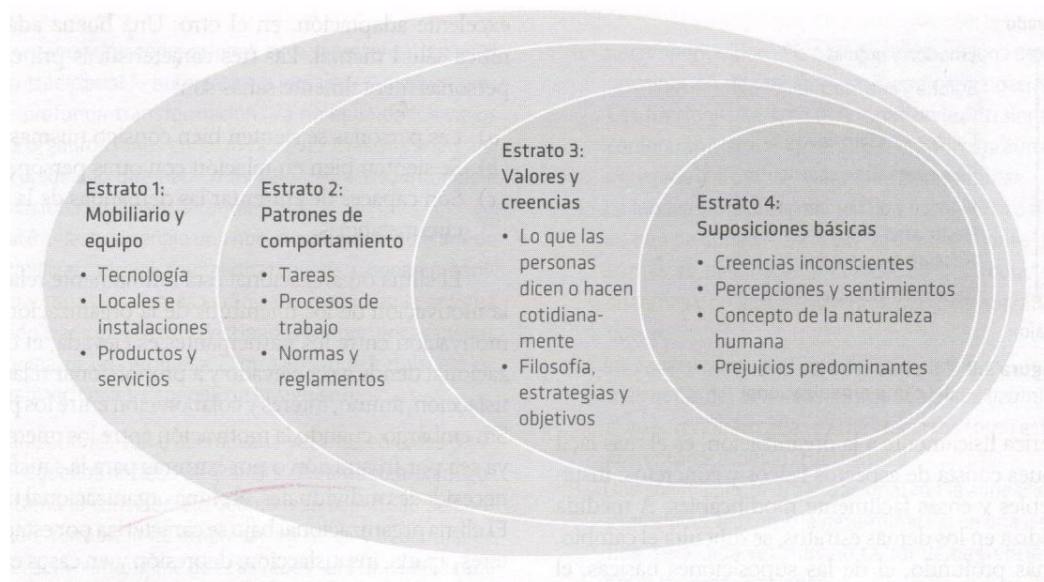


Figura 2: Los diversos estratos de la cultura organizacional.
(Chiavenato, 2011: 73)

Sobre la base de lo planteado, podemos mencionar “seis características principales de la cultura organizacional”³:

- **Regularidad en los comportamientos observados:** Las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
- **Normas:** Patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
- **Valores predominantes:** Valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.
- **Filosofía:** Políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
- **Reglas:** Lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.

³ LUTHANS, FRED. *Organizational Behavior*, Nueva York, McGraw-Hill Higer Education, 2002, p. 123. Citado por: Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill. Pág. 74.

- **Clima organizacional:** Sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, como se tratan las personas entre sí, como se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera.

Como puede observarse, el clima organizacional se encuentra abarcado por la cultura. Aquel hace hincapié en el tiempo presente, en cómo se desarrolla en una situación y contexto, particularmente las diferentes dimensiones que lo componen; la cultura organizacional, por su parte, presenta una estabilidad mayor, permitiendo a la organización forjar una identidad perdurable en el tiempo, diferenciándola de otras organizaciones.

2.2 Calidad de Vida Laboral. El Clima Organizacional y sus Dimensiones

El clima organizacional constituye uno de los indicadores más importantes para diagnosticar la gestión de uno de los subsistemas que forma parte del sistema de Recursos Humanos (RRHH) de cada organización: el subsistema de Calidad de Vida Laboral (CVL).

Las organizaciones son sistemas que operan con un fin determinado. Como todo sistema, se compone de subsistemas encargados de tareas específicas, sin las cuales el mismo no podría funcionar. Una falla en uno de aquellos provocaría un mal funcionamiento en los demás subsistemas, alterando la configuración y funcionamiento normal del sistema general en su totalidad.

Guillermo Daud (en Ayala J.C., 2012) afirma que el objetivo central del subsistema de CVL es el cuidado de la salud física y mental del trabajador y del ambiente laboral. Para ello es de suma importancia, por un lado, el desarrollo de un ambiente que provea las condiciones aptas para desarrollar las tareas previstas de cada empleado y espacios que cubran las necesidades personales del capital humano de la empresa y, por otro lado, desarrollar aquellos aspectos que fomenten la comunicación, la integración, el liderazgo, la participación, la credibilidad, el respeto,

el sentido de pertenencia, la camaradería, la justicia, la flexibilidad, la comodidad, entre otros factores.

Una correcta gestión realizada desde este subsistema no solo logra evitar la aparición de enfermedades laborales (distrés, síndrome de *burnout*, entre otras) con sus consecuencias para la salud física y psíquica de los trabajadores, sino que permite conseguir un óptimo ajuste de los empleados a la organización y un mayor rendimiento en sus puestos de trabajo.

Con la finalidad de descubrir la percepción que tienen los empleados sobre las distintas variables mencionadas que se busca trabajar con el clima organizacional, se puede definir entonces el clima organizacional o laboral como aquel conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización en relación con su trabajo, el entorno, las relaciones interpersonales que acontecen en él y las diversas regulaciones (formales e informales) estipuladas en dicho trabajo.

Brunet en su libro *El clima de trabajo en las organizaciones* (2011), citando a Taguiri, menciona las características que permiten dar cuenta del concepto de clima organizacional:⁴

- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado, en su mayor parte, por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.

⁴ Taguiri, R., "The concept of organizational climate", in R. Taguiri y G. H. Litwin (dirs.), *Organizational climate: explorations of a concept*, Harvard Business School, Boston, 1968, págs. 11-35. Citado por: Brunet, Luc. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas, pág. 13.

Para Brunet (2011), la manera en que los empleados perciben la realidad y su forma de interpretarla es de suma importancia. Las características individuales que cada trabajador posee trabajan como un filtro, a partir del cual los aspectos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para construir la percepción del clima.

Puede considerarse al clima organizacional a modo de un proceso circular, en el que los resultados producidos confirman las percepciones de los empleados. Es decir, así como las características subjetivas de los trabajadores sirven para interpretar la realidad de su ambiente, las mismas se ven condicionadas por los resultados obtenidos en la organización.

El clima se encuentra formado por diversos componentes que permiten dar cuenta de la percepción que tienen los trabajadores de una organización mediante el estudio de sus diferentes dimensiones. Las dimensiones del clima organizacional son todas aquellas características susceptibles de ser medidas, las cuales influyen en el comportamiento de los individuos.

En la presente investigación se tendrán en cuenta las siguientes dimensiones:

- **Colaboración y trabajo en equipo:** Esta dimensión se refiere al nivel de cooperación que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los recursos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- **Relaciones interpersonales:** Describe el ambiente de trabajo en general; el compañerismo presente entre los empleados; la existencia o no de posibles disputas y conflictos entre los trabajadores; y la presencia de vínculos estrechos entre compañeros.
- **Comunicación:** Refiere a la comunicación formal e informal, y cuál de ellas tiene mejor predominio dentro de la institución. Sobre la transmisión en la coherencia y claridad de los mensajes, la existencia de ruidos en la comunicación (rumores, comentarios).

- **Desarrollo y Motivación:** Apunta a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar con mayor o menor intensidad dentro de la organización. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes. Se hace hincapié en los criterios de evaluación del desempeño de los trabajadores; la posibilidad de desarrollo laboral que tienen dentro de la organización; y la oportunidad de proponer proyectos o de innovar en las formas de realizar el trabajo.
- **Capacitación:** Se refiere a la manera en que la organización brinda a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo con mayor eficiencia, buscando mejorar el rendimiento presente y ayudar en la construcción de un futuro. Se focaliza sobre la actualización y adecuación de los planes de formación con las necesidades de desarrollo laboral de los respectivos sectores de la organización; y la clara transmisión de información en base a las funciones y responsabilidades del propio puesto de trabajo.
- **Condiciones y satisfacción en el puesto de trabajo:** Alude a la adecuación de las capacidades laborales de cada trabajador frente a las tareas y responsabilidades asignadas; la presencia de reconocimiento y estimulación a aquellas personas que se destacan por su buen obrar; la disponibilidad de materiales y recursos necesarios para llevar a cabo las tareas; la pertinencia en el cumplimiento de las normas de seguridad y salud; y la manera en que las condiciones espaciales permiten el normal desenvolvimiento de los trabajadores.
- **Estructura y organización:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las reglas y procedimientos de la misma; el grado de conocimiento que poseen los trabajadores con respecto a la función que cumple la Institución y las diferentes áreas que constituyen la misma; la claridad en la asignación de los roles con respecto a las funciones y responsabilidades que le corresponde a cada uno de los trabajadores.

- **Liderazgo:** Hace referencia a la influencia ejercida por ciertas personas, especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural. Relación que mantienen con el jefe sus respectivos empleados; el nivel de satisfacción que sienten los empleados con respecto al proceder del mismo; el grado de claridad y especificidad del líder al momento de definir los objetivos de trabajo; la capacidad del jefe en mantener un buen clima dentro del equipo; y el grado de coherencia en que el mismo logra reflejar sobre sus acciones el discurso que da a sus empleados.

Capítulo 3: Análisis Transaccional

El Análisis Transaccional (AT) es una teoría de la personalidad y de las relaciones humanas, fundada por Eric Berne a mediados del siglo XX, la cual tiene diversos campos de aplicación, desde la psicoterapia individual a la grupal, del cambio personal al organizacional.

El AT basa sus estudios en las transacciones, los intercambios de estímulos y respuestas que ocurren entre individuos.

Las transacciones son unidades de acción social y una transacción a mi entender es la única unidad de acción social... usamos la palabra transacción en la creencia de que si la gente se habla entre si es porque haciéndolo consiguen algo (Berne, 1973: 2).

Kertész en su libro *Análisis transaccional en vivo* señala 12 principales características del análisis transaccional:⁵

- **Es una filosofía positiva y de confianza en el ser humano:** Todos nacemos bien ("OK") con capacidad para lograr éxito y satisfacción, a menos

⁵ Kertész. R. (2004) *Análisis transaccional en vivo*. Buenos Aires, IPPEM, pp. 10-14.

que suframos afecciones orgánicas graves. Dependemos del apoyo del ambiente.

- **El AT sigue un modelo de aprendizaje:** Se puede re-aprender rápidamente a estar bien.
- **Sencillo:** Usa el lenguaje diario, todos lo entienden.
- **Natural:** Se fundamenta en necesidades biológicas comunes a todo ser humano, psicológicas, y sociales.
- **Objetivo:** Berne formuló sus teorías viendo y oyendo lo que decían y hacían sus pacientes y la gente en general.
- **Diagramable:** Sus conceptos teóricos son representables mediante gráficos sencillos, permiten el empleo del canal visual.
- **Predictivo:** Nos apoyamos en el conocimiento de la historia personal, así como en los signos de conducta observable, junto con la intuición. Todo eso nos indica que si el individuo sigue con su “programa” mental actual, tendera a determinados resultados.
- **Preventivo:** Prevención de comportamientos peligrosos o perdedores, actuando con potencia para que no lleguen a ejecutarse.
- **Efectivo:** Por facilitar inmediatamente la comprensión de la conducta propia o ajena, sin largos y costosos diagnósticos, aplicando ahí mismo las técnicas de cambio, que son potentes, y están al alcance del mismo paciente o interesado.
- **Integrable:** Es un marco de referencia tan practico y lógico que es ideal combinarlo con otras escuelas.
- **Contractual:** Un contrato es “una meta objetiva, medible, de cambio positivo de conducta”. Se fija de común acuerdo entre cliente o paciente, y el facilitador o terapeuta.
- **Igualitario:** Todos nacemos con iguales valores y derechos. Nadie es mejor que nadie.

3.1 Los orígenes del Análisis Transaccional

Eric Berne nació el 10 de mayo de 1910 en Montreal, Canadá. Estudió medicina, especializándose en el campo de la psiquiatría. Como tal, se encontraba muy interesado sobre el estudio de la psiquis, se vinculó al Instituto de Psicoanálisis de Nueva York y al Instituto de psicoanálisis de San Francisco. Muy afín en sus inicios al psicoanálisis, Berne tuvo gran influencia de dos psicoanalistas: Paul Federn y Erik Erikson.

Formó parte del ejército americano durante la Segunda Guerra Mundial y comenzó con prácticas de psicoterapia grupales durante los años 1945 y 1946. Fue en la observación de estas prácticas grupales donde comenzó a conformar su modelo teórico.

Berne, a pesar de mostrarse siempre respetuoso con respecto a las teorías psicoanalíticas, no estaba de acuerdo con ciertas ideas que este modelo promovía, y comenzó a rodearse de un equipo de colegas organizando seminarios en San Francisco para compartir sus experiencias como terapeuta de grupo con la intención de desarrollar un modelo de “psiquiatría social”, basada en el estudio de las interacciones entre personas, las cuales denominó *transacciones*, dándole el nombre que hoy lleva su teoría psicológica. Los seminarios se dictaron de forma ininterrumpida hasta el fallecimiento de Berne en 1970.

Entre 1947 y 1956 publicó una serie de trabajos dentro de los cuales elaboró de forma progresiva su manera de entender el pensamiento psicoanalítico, desarrollando su propia teoría y método psicoterapéutico que, en un comienzo, denominó Análisis Estructural. En 1957 publicó el artículo “Análisis Transaccional: Un nuevo y efectivo método de terapia grupal”, con el cual dio a conocer por primera vez su aproximación terapéutica al mundo científico.

En 1964 Berne y sus discípulos crean la Asociación Internacional de Análisis Transacción, agrupando al creciente número de analistas transaccionales que provenían de diversos países. La investigación sobre análisis transaccional continúa gracias a esta asociación, profundizando en la teoría, aportando diferentes

desarrollos dentro de la misma. Esta institución sigue vigente hoy en día para asegurar la calidad terapéutica y formativa en los distintos centros donde se practica el análisis transaccional.

El AT se describe como un enfoque integrativo, dentro del cual encuentra un punto de unión distintas teorías y modelos psicológicos. Este enfoque integrativo ocurre debido a que Berne, influenciado por el psicoanálisis, pensó que la teoría freudiana centraba su esfuerzo únicamente en el pasado de la persona y en la existencia del inconsciente, dejando de lado el “aquí y ahora”, el momento presente de la persona. También, porque aquella olvidaba aspectos conscientes de la misma que resultan sumamente beneficiosos en el trabajo terapéutico, al igual que sus aspectos inconscientes.

Con el fin de lograrlo, combinó ideas y técnicas psicoanalíticas con ideas humanistas y conductistas. El AT no centra su interés en la introspección sobre el pasado, sino que hace foco sobre el presente, el contexto interpersonal y la autorrealización de las personas.

El AT propone una metodología y conceptos básicos que logran ser expresados en un lenguaje simple y sin tecnicismos, facilitando técnicas para el cambio personal, lo cual conlleva que el modelo se encuentre al alcance del entendimiento de cualquier persona interesada en la temática.

Uno de sus aspectos centrales es el análisis de los Estados del Yo de las personas. A partir de este, la presente investigación toma forma, por lo cual se explica qué son los Estados del Yo y cuál es su importancia.

3.2 Análisis Estructural y Funcional de la personalidad: Los Estados del Yo

Antes de dar inicio al desarrollo teórico sobre los Estados del Yo, se considera relevante definir qué es lo que se entiende por personalidad. Kertész (1977) afirma que es de suma importancia comprender el término personalidad de una manera sencilla, y de ese modo mantenerse fiel a las características principales del AT.

Entonces, este autor define la personalidad como “el modo habitual por el cual el individuo piensa, siente, habla y actúa, para satisfacer sus necesidades en su medio físico y social” (1977: 20).

Al hablar de que es un modo habitual, Kertész hace referencia a componentes de la personalidad que tienden a mostrarse con mayor frecuencia. Por su parte, diferencia aquello que el individuo siente y piensa como la conducta subjetiva (interna, privada); mientras que lo que dice y hace se considera como la conducta objetiva del individuo (externa, pública). Afirma también que “observando la conducta objetiva, es posible deducir y comprender gran parte de la subjetiva ajena, que no puede ser captada directamente por nuestros sentidos” (Ibíd.).

Para dar cuenta de la personalidad de una persona en un momento particular de su existencia, se necesita obtener información relevante sobre su conducta objetiva y subjetiva. Kertész considera que decir que una persona “es” de cierta manera no es algo exacto, siendo lo correcto decir que piensa, siente, habla y actúa ante determinados estímulos de una manera particular. Con esto quiere decir que una persona tiene la capacidad de modificar su conducta de acuerdo a la situación que atraviese; si una persona “es”, tendría que responder siempre de un mismo modo ante cualquier estímulo.

En la observación continua y rigurosa de sus diferentes pacientes, Berne fue comprobando cómo en cada uno de ellos podía percibirse distintamente y con claridad un conjunto de actitudes muy diferentes, a las cuales denominó *Estados del Yo*. Los definió de la siguiente manera: “sistemas coherentes de pensamientos y sentimientos manifestados por los correspondientes patrones de conducta” (Berne, 1983: 25).

Estos estados no son meras abstracciones psicológicas, más bien son expresiones de conducta pasibles de objetivarse de manera voluntaria, logrando ser diagnosticados a partir de las observaciones de posiciones corporales, microgestualidades, tonos de voz, frases que la persona suele decir, emociones que suele sentir, entre otras variables. Sostiene Berne que “en cualquier momento

dado, en un grupo social, cada individuo exhibirá un Estado del Yo Paternal, Adulto o Infantil, y que las personas pueden pasar de un Estado del Yo a otro, con diferentes grados de facilidad” (2007: 30).

Toda persona presenta estos tres estados dentro de ella, los cuales se rigen según Vázquez y Francica (2016) por tres leyes:

- **Interdependencia de los Estados:** Los mismos se influyen unos a otros mediante diálogos internos, transacciones, juegos, etc.
- **Heterogeneidad:** Lo cual permite que sean identificables entre ellos.
- **Dinamicidad:** Les otorga la capacidad de modificarse, permitiendo la activación alterna de que cada uno de ellos en diferentes momentos según corresponda.

Los Estados se representan en un diagrama estructural de la siguiente manera:

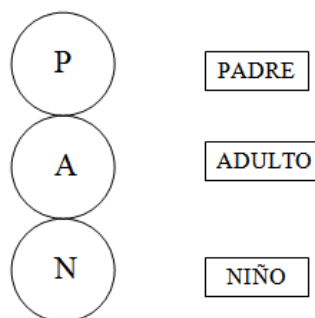


Figura 4: Diagrama estructural de la personalidad, esquema PAN de primer orden (Vázquez y Francica, 2016: 97)

Según Berne (1961) los Estados Padre y Niño⁶ presentan una cualidad arcaica del Yo. Ambos funcionan en el pasado repitiéndolo en el presente, manteniéndose vigentes en la conducta actual de la persona y siendo únicamente el Estado Adulto el que pueda dar nuevas respuestas ante estímulos similares, analizando el mejor modo de actuar frente a la situación actual, y es el único Estado capaz de planificar pensando en futuro.

⁶ Los Estados del Yo se escriben siempre en mayúscula con el fin de diferenciarlo de los roles de padre, adulto o niño

A continuación se procede a desarrollar cada uno de los Estados del Yo en mayor detalle, analizando a los mismos desde el punto de vista estructural en una primera instancia, para luego analizarlos desde lo funcional.

3.2.1 Análisis Estructural de primer orden

Cuando se habla de análisis estructural de la personalidad se busca comprender los fenómenos intrapsíquicos de los Estados del Yo. Kertész (1977) menciona algunas características de este tipo de análisis:

- Predomina lo subjetivo (lo que se piensa y siente),
- Es intrapersonal.
- El diagnóstico de los Estados se realiza de manera introspectiva, a través de un autoanálisis.
- Refleja el desarrollo biológico y la historia personal.
- Comprende el contenido de la comunicación, el qué.
- Se encuentra vinculado al modelo médico-psicoanalítico.

De acuerdo al análisis estructural de primer orden, la personalidad se compone tan solo de los tres Estados del Yo antes mencionados, es decir, Padre, Adulto y Niño.

3.2.1.1 Padre

Este Estado del Yo funciona a modo de “grabaciones”, tanto verbales como no verbales, de las figuras parentales que cumplen un rol de suma importancia en la primera infancia de cualquier individuo, debido a su desvalimiento, vulnerabilidad y dependencia (Kertész, 1977). Los padres son un modelo fundamental en la formación de la personalidad de sus hijos, a quienes transmiten sus principios e ideas básicas acerca de la vida, sus pautas de comportamiento, las normas, reglas y leyes de convivencia, aquello que es correcto e incorrecto, lo que se debe y no debe hacerse en cada circunstancia, el modo de actuar, el cómo, cuándo y dónde pensar, sentir, decir y actuar. El niño pequeño hará propio todo esto, sin mediar un análisis racional que indique aquellos aspectos que convenga grabar y los diferencie de aquellos que sea preferible desechar, motivo por el cual muchas veces lo incorporado en este Estado del Yo suele formar estereotipos que

difícilmente las personas se cuestionan, tomándolos como verdades inalterables de qué es y cómo funciona el mundo en el que la persona vive y se desenvuelve.

Por lo tanto, el Padre será aquel que contenga toda esa serie de creencias, valores y actitudes aprendida por el contacto con los padres en los primeros años de vida. Según Kertész (1977) este Estado del Yo inicia alrededor de los 8 años de vida de la persona, de acuerdo con el desarrollo del cerebro, y continúa en formación de ahí en adelante por el resto de la vida del individuo. Actúa de un modo tal que incorpora las figuras parentales “dentro de la cabeza”.

Vázquez y Francica (2016) explican que este Estado del Yo incluye no solamente al padre y madre de la persona, sino que también forman parte de él abuelos, tíos, cuidadores, hermanos mayores, maestros, entre otros.

Las grabaciones pueden darse de manera directa o indirecta. Las primeras son aquellas que ocurren sin mediar un análisis racional previo, incorporando las mismas a modo de introyectos, en tanto que las segundas ocurren luego de un examen racional previo. El Padre actúa a modo de “reservorio pasivo, sin capacidad para discriminar la información que llega. Para eso contamos con el Adulto” (Kertész, 1977: 26).

Las “grabaciones” que toman lugar luego de ser analizados por el Adulto ocurren cuando el mismo Adulto del individuo decide las normas o leyes a fijar para sus propósitos. Una vez que el Adulto determina las mismas, estudia y decide qué conductas externas conviene adoptar y guardarlas en el Padre.

La libre comunicación que ocurre entre el Padre y el Adulto permite que se den cambios y ajusten en los comportamientos incorporados, permitiendo adaptar los mismos a las diferentes situaciones que la persona deba enfrentar. No obstante, estos cambios no suelen darse sin resistencia por parte del Padre, movilizand o emociones de gran intensidad, sobre todo cuando los aspectos a modificar fueron incorporados sin el análisis Adulto.

3.2.1.2 Adulto

Este Estado del Yo se encuentra orientado hacia la apreciación objetiva de la realidad, la recolección de datos del ambiente en el cual el individuo se encuentra inmerso. Es racional, organizado y adaptable, poniendo siempre a prueba la realidad, estimando probabilidades y realizando cálculos, sin presentar la mas mínima emoción en su actuar. Kertész (1977) afirma que el Adulto funciona como una computadora, la cual se vincula principalmente a las funciones del hemisferio cerebral izquierdo.

El Adulto recopila información tanto del exterior (a través de los sentidos de la vista, oído, tacto, gusto, olfato, lo cenestésico y lo kinestésico), así como también del interior de la persona, contenidos pertenecientes al Padre (experiencias pasadas e influencias psicológicas) y al Niño (emociones), contrastando toda la información disponible para operar de manera racional y autónoma. De este modo, se logra deducciones validas que le permitan tomar las mejores decisiones. Esta capacidad del Adulto es lo que posibilita ajustar la conducta frente a condiciones rápidamente cambiante del entorno. No obstante, en muchas circunstancias la presión ejercida por el Padre o el Niño es tan fuerte que, sabiendo el Adulto que es lo más conveniente, resulta vencido por la influencia de los demás estados.

El Adulto comienza su formación alrededor del segundo año de vida de la persona, de forma paralela a la maduración neurológica. Según Vázquez y Fráncica (2016) cuando no presenta contaminación por el Padre o el Niño, el Adulto es autónomo, de modo tal que ningún Yo arcaico o introyectado interfiere sobre su control. Cuando el Adulto se encuentra activo, entra en contacto con lo que ocurre dentro y fuera de su organismo, tomando en cuenta lo que sucede en cada instante en los planos internos y externos: las experiencias pasadas y sus efectos, las influencias psicológicas de personajes importantes en la vida de la persona y sus identificaciones con ellos, y la pertinencia de las emociones en cada situación.

3.2.1.3 Niño

Según Berne (1961) el Estado del Yo Niño es una serie de sentimientos, actitudes y conductas arcaicas propias de la infancia de la persona. Una persona activa su

estado Niño cuando piensa, siente, habla o actúa como lo hacía en su niñez (Kertész, 1977).

Kertész afirma que el Niño es donde se encuentran los componentes biológicos de la personalidad (el sexo, la estatura, la inteligencia, el color de ojos, etc.), y que a su vez posee las primeras experiencias de la persona, los modos habituales que poseía de abordar la realidad. El Niño es creativo, curioso e intuitivo, comprendiendo la realidad a través del pensamiento mágico (donde lo irreal y fantasioso se vuelve realidad).

El Niño es el primer estado en aparecer, y es a partir de su existencia que se diferenciarán más tarde el Padre y Adulto. Aquel se expresa mediante un lenguaje simple, transmitiendo lo que quiere y lo que no quiere con claridad, además es experto en captar los mensajes no verbales de las demás personas (gestos, tonos de voz, miradas, tono muscular, ritmo respiratorio, cambios en el color de la piel, etc.), mucho de los cuales suelen pasar desapercibidos en la comunicación, pero cuyo efecto es de suma importancia en la transmisión de mensajes.

A diferencia del Adulto, el Niño se encuentra relacionado con las funciones del hemisferio cerebral derecho, percibiendo el mundo de manera holística, y respondiendo de manera creativa y emocional al entorno. También logra encontrar soluciones a problemas de manera intuitiva, y predice el futuro con base en examen del lenguaje no verbal y la intencionalidad de las demás personas (Vázquez y Fráncica, 2016).

3.2.2 Análisis Funcional de la personalidad

Diferenciando el análisis funcional del estructural, Kertész (1977) menciona que el mismo tiene la particularidad de que puede ser observado a través de los fenómenos comportamentales de la persona, y resalta las siguientes particularidades:

- Predomina lo objetivo: lo que se dice y hace, todas aquellas manifestaciones externas que dan cuenta de los contenidos internos.
- Es interpersonal: puede ser observado en la relación con los demás.

- El diagnóstico de los Estados del Yo se realiza mediante observación directa de la conducta objetiva del individuo.
- Refleja la conducta en el presente, el aquí y ahora.
- Comprende el proceso de la comunicación, el cómo, la forma.
- Se encuentra vinculado al modelo humanístico.

Puede decirse que la diferencia fundamental entre el análisis estructural y el funcional estriba sobre todo en que el primero se interesa por lo que el individuo piensa y siente, mientras que en el segundo predomina lo que dice y hace.

En este tipo de análisis, los tres Estados del Yo se dividen, dando lugar en el Estado Padre al Padre Crítico (PC) y al Padre Nutritivo (PN), separándose el Niño en Niño Natural o Niño Libre (NL) y en Niño Adaptado, el cual se subdivide a su vez en Niño Adaptado Sumiso (NAS) y Niño Adaptado Rebelde (NAR), siendo el Adulto el único Estado del Yo que se manifiesta íntegro, sin presentar división alguna. Por su parte, y de acuerdo al grado de adecuación o inadecuación que presente cada Estado, todos se subdividen en Estados Positivos u OK (adecuados) y en Estados Negativos u NO OK (inadecuados).

A continuación, se procede a realizar una breve descripción de cada uno de los Estados funcionales del Yo, basándose en las características mencionadas por Vázquez y Francica en su libro *El Hombre Guionado, de la Moira a la Libertad. Principios de Análisis Transaccional* (2016) y en los cinco signos de la conducta objetiva descrita por Berne en su libro *¿Qué dice Ud. después de decir hola?* (1972): Palabras, Tono de Voz, Expresión Facial, Gestos y Postura Corporal.

3.2.2.1 Padre Crítico Positivo: El Conductor

Actuamos desde nuestro Padre Crítico Positivo (en adelante, PC+) al fijar límites a los demás, marcar sus errores y amonestarlos por su conducta, al defender el espacio personal, reclamar nuestros derechos, juzgar a los demás basándonos en criterios éticos y morales, cuando declaramos como deben realizarse las cosas, al tomar decisiones privilegiando las tradiciones personales, familiares o sociales, es

decir, cada vez que se actúa, piensa o habla según las creencias personales de cómo deben ser las cosas.

El PC+ siente emociones que le permite poner límites a los demás, como ser el enojo o alegría cuando los demás actúan como se les había ordenado. Sin embargo, no suele expresar lo que siente. Se puede observar al PC+ en acción a través de los cinco signos de la conducta objetiva de la siguiente manera:

Palabras o Frases	Deberías...
	Tienes que...
	¡Esto está mal!
	¡Otra vez el mismo error!
	No lo puedo creer de Fulano.
	¡Un momentito, no te permito que me digas/hagas eso...!
	Lo que debes hacer en esta circunstancia es...
	No llegues después de las (horas)...
	Debería darte vergüenza
	Tengo que llegar a horario
	No puedo fallar
Tono de Voz	Imperativo.
	Critico.
Expresión Facial	Ceño fruncido.
	Comisura de labios hacia abajo.
	Labios apretados.
Gestos o Actitudes	Dedo acusador.
	Brazos cruzados.
	Puños en las caderas.
	Mandíbula Levantada.
	Movimientos de afirmación o negación con la cabeza que enfatizan lo expresado verbalmente.
	Tamborilear dedos, retorcerlos o frotarlos en las manos.
Postura Corporal	Tronco erecto.
	Moverse con cierta rigidez.
	Poca movilidad corporal.

3.2.2.2 Padre Crítico Negativo: El Perseguidor

En lugar de poner límites, el PC- agrede, subestima, humilla, rebaja, insulta, desvaloriza al otro. Mostramos conductas de este Estado también al hacer chismes y descalificar a los demás, y a nosotros mismos, por la forma en que cada quien decide actuar y llevar su vida adelante. Es prejuicioso, testarudo y no respeta las diferencias en cuanto a creencias y sentimientos de los demás, sintiéndose superior en todo aspecto. Por su parte, activamos el PC- al imponer nuestras ideas y forma de actuar al manipular con temor, cuando nos importa el “qué dirán” y no mostrar cómo genuinamente uno es, lo que necesita o siente.

Desde este Estado podemos sentir emociones como orgullo, soberbia, rencor, resentimiento, celos, envidia, rivalidad, menosprecio, ironía, y desprecio. Se puede observar al PC- en acción a través de los cinco signos de la conducta objetiva de la siguiente manera:

Palabras o Frases	¡Sos un inútil!
	¡Siempre el mismo...!
	¡Pobre de vos si...!
	No hay que confiar en los judíos, negros, pobres, mujeres, blancos, kollas, etc.
	Todas las mujeres son menos eficientes que los hombres.
	No hace falta demostrar la superioridad de la raza aria/amarilla/negra/americana/etc.
	Yo vengo de una familia "bien".
	Todos los que tienen plata la han hecho robando o explotando a los demás.
	Que diga lo que quiera, yo como si lloviera.
Tono de Voz	Airado.
	Prepotente.
	Burlón.
Expresión Facial	Sonrisa sarcástica.
	Descalificar al otro cuando se expresa con un rostro agresivo, ceño fruncido, dedo acusador...
	Rictus de desprecio y bronca.

Gestos o Actitudes	Agresión física.
	Alianza con otros para chismorrear o murmurar.
	Descalificación solapada e hipócrita.
	"Guardar las formas" sociales sin evidenciar el desprecio o rechazo por el otro.
	Actuar "como si" todo estuviera bien.
	Ironía descalificadora del "hagan, digan o piensen lo que quieran".
Postura Corporal	Desdeñosa.
	Arrogante.
	Soberbia.
	"Superior".
	Agresiva.
	Autoritaria.
	Desvalorizante.

3.2.2.3 Padre Nutritivo Positivo: El Protector

Cuando actuamos desde nuestro Padre Nutritivo Positivo (PN+), buscamos auxiliar a los demás, proteger, acompañar en el crecimiento de alguien más, alentándolo y quitándole límites inadecuados, o simplemente confiando en la capacidad del otro para superar sus límites. Desde aquel, confiamos en nuestras propias capacidades y las ajenas.

El PN+ siente afecto y alegría por los logros alcanzados de los demás y de uno mismo, además siente miedo y tristeza, la cual suele ser compartida por algo que le haya sucedido a alguien más.

La ayuda que se brinda desde un PN+ debe cumplir siempre las siguientes condiciones:

- **Ser desinteresada:** sin esperar reconocimiento por nuestro actuar, o estar motivada por un sentimiento de superioridad para que el otro vea que tan bueno soy.
- **Debe fomentar el crecimiento ajeno:** ayudar al otro sin hacer en su lugar, permitiéndole que transite por su propio camino y cometa errores,

respetando sus decisiones y tiempos, y no ayudar únicamente si el otro hace lo que le digo.

- **No debe fomentar conductas inadecuadas:** no dar permisos para trasgredir normas y reglas adecuadas, poner en riesgo su seguridad o la de terceros, ni tampoco hacerlo sentir imprescindible o insuperable.

Se puede observar al PN+ en acción a través de los cinco signos de la conducta objetiva de la siguiente manera:

Palabras o Frases	Pobrecito.
	Eres capaz.
	Cuenta conmigo.
	Te felicito.
	Te comprendo.
	Confío en vos.
	¡Dale, que vos podés!
	Te ayudo con esto, pero tuya es la responsabilidad.
	Vos no sos un inútil/vago/estúpido/fracasado/egoísta/etc.
	Podes estudiar, capacitarte, triunfar, tener éxito.
	Podes pedirme lo que necesites.
Tono de Voz	Lastimero.
	Cariñoso.
	Cálido.
	Cordial.
Expresión Facial	Comprensiva.
	Comisura hacia arriba.
	Boca con semisonrisa o una franca sonrisa al dirigirse al otro.
	Frente y entrecejo sin arrugas.
Gestos o Actitudes	Brazos abiertos semiextendidos.
	Manos habitualmente ocupadas
Postura Corporal	Tronco arqueado hacia otros.
	Postura general flexible.
	Hombros ligeramente inclinados hacia delante.
	Cabeza algo ladeada.

3.2.2.4 Padre Nutritivo Negativo: El Salvador

Básicamente, el Padre Nutritivo Negativo (PN-) no cumple con uno o más de las condiciones que debe cumplir un PN+ al ayudar o dar auxilio. Aquel sobreprotege en lugar de proteger, descalifica en vez de ayudar, se sobreadapta al otro en lugar de acompañarlo.

Desde este Estado buscamos “pasar factura” al otro por todas las cosas que hicimos por él. Así, se demuestra que la ayuda no fue desinteresada, esperando obtener reconocimiento o sentirse superior por el “apoyo” brindado.

Las verdaderas intenciones de un PN- se encuentran en la manipulación hacia el otro al obligarlo a hacer o ser lo que uno desea que el otro sea, castigándolo al dejar de mostrarle afecto, o haciéndole sentir culpa por no hacer algo luego de “todo lo que hice por vos”, y de ese modo busca inferiorizarlo, impedir su crecimiento y autonomía, volviendo al otro dependiente de uno.

Desde el PN- sentimos lástima, compasión, orgullo, soberbia y omnipotencia.

A través de los cinco signos de la conducta, el PN- se diferencia del PN+ únicamente en las palabras o frases usadas y en los gestos o actitudes que presenta, comportándose de forma similar en los demás signos de la conducta.

Palabras o Frases	Sos maravilloso.
	Sos genial.
	Sos lo mejor que me pudo pasar en la vida.
	Solo estoy tratando de ayudarte.
	Dejá que yo lo hago.
	No sé qué haría sin vos.
	Después de todo lo que hice por vos.
Gestos o Actitudes	Actitud general complaciente.
	Actitud general melosa y pesada.

3.2.2.5 Adulto Positivo

Actuamos desde nuestro Adulto Positivo (A+) al hacer uso de todas nuestras capacidades vinculadas al hemisferio cerebral izquierdo: razonamiento sin

contaminaciones, evaluar la realidad objetivamente, planificar y programar tareas, fijar objetivos racionales elaborando estrategias para cumplirlos, podemos analizar las consecuencias futuras posibles por las acciones que ejecutamos en el presente, así como entender las razones por las cuales pensamos, actuamos y sentimos de la manera en la cual lo hacemos a la luz de los hechos que acontecieron en nuestro pasado.

El A+ siempre contempla la opinión de los demás antes de actuar, buscando siempre estar bien informado para tomar la decisión correcta frente a cada circunstancia. Siempre se encuentra abierto a la posibilidad de cometer errores o a tener una opinión diferente a la de alguien más, por lo cual nunca afirmaremos con certeza que las cosas son únicamente como uno las percibe desde el A+.

Desde este Estado actuamos de manera ética y responsable, y nunca busca justificarse al cometer errores. Técnicamente, el A+ no siente emociones, al ser esencialmente un Estado que trabaja desde el hemisferio izquierdo.

Se puede observar al A+ en acción a través de los cinco signos de la conducta objetiva de la siguiente manera:

Palabras o Frases	Es correcto.
	¿Por qué...?
	Todo parece indicar que...
	De acuerdo con las evidencias obtenidas pareciera que...
	Puede ser que...
	Lo más conveniente sería...
	Considero que...
Tono de Voz	Uniforme.
	Modulado.
	Monocorde.
Expresión Facial	Serena.
	Alerta.
	Concentrada.
	Labios horizontales.

Gestos o Actitudes	Mano sostiene mentón.
	Dedo índice hacia arriba.
	Actitud atenta, activa, trabajadora, reflexiva.
	Ojos escrutadores.
	Manos ocupadas en la tarea.
Postura Corporal	Erguido sin tensión.
	Inclinado hacia objetos (libros, papeles, herramientas, etc.)

3.2.2.6 Adulto Negativo o Cuadrado

La diferencia central que distingue al Adulto Negativo (A-) del A+ es que aquel actúa sin tener la información necesaria para tomar las decisiones más convenientes, faltándole preparación o capacitación para realizar una actividad o asumir responsabilidades. Desde este Estado actuamos sin miramientos éticos o morales.

Por su parte, y como se ha visto en las patologías estructurales, el A- presenta alguna clase de contaminación por parte del Padre y/o el Niño, utilizando sus capacidades lógicas para justificar prejuicios y deseos.

Además, con el A- actuamos de manera robotizada o “cuadrada”, programando rutinas constantes, aprendiendo de manera memorística sin elaboración racional. Puede ser observado en acción a través de los cinco signos de la conducta objetiva sin presentar distinción clara con el modo en el cual se expresa el A+.

3.2.2.7 Niño Libre Positivo o Natural

Nuestro Niño Libre Positivo (NL+) es el Estado encargado de disfrutar, alegrarse, intuir, ser curioso, afectuoso, espontáneo, creativo. Es todo aquello que ha quedado en cada persona de su niñez y que se presenta sin adaptaciones en la vida adulta.

Del mismo modo que el A+ se relaciona con el hemisferio izquierdo, el NL+ se vincula estrechamente con los procesos cerebrales del hemisferio derecho. Comprende la realidad a través de lo que Berne (1973) denominó “Pensamiento Marciano”, asimilando la realidad mediante su intuición, de manera instantánea,

global, sin razonamientos lógicos, y con la particularidad de que su manera de comprender la realidad suele ser atinada.

A partir de nuestro NL+, la estructura conocida como *Adulto del Niño o Pequeño Profesor* se desarrolla, permitiéndole al niño ver la realidad como en realidad es, y sobrevivir al decodificar rápida y acertadamente cuáles son las expectativas que sus padres tienen sobre él (mediante la lectura de las conductas parentales y el lenguaje no verbal de los mismos). De ese modo, podrá cumplirlas, aun cuando las mismas nos limitan, con el objetivo de evitar el abandono y la muerte.

Con este Estado del Yo sentimos todas nuestras emociones básicas, es decir, afecto, alegría, sexo, miedo, bronca, tristeza y angustia. Desde nuestro NL+ vivimos el momento, el aquí y ahora, sin darle importancia a las consecuencias que la conducta puede acarrear. Cuando activamos este Estado es cuando nos sentimos en verdad vivos y libres.

A nivel social se suele transmitir el mensaje de que debemos desarrollar los demás Estados del Yo, abandonando nuestro NL+, argumentando que para poder formar parte de la vida productiva y social se debe postergar, e incluso perder, muchas capacidades del NL+, en lugar de permitirles y favorecer su desarrollo para lograr vivir una vida plena y creativa. Se puede observar al NL+ en acción a través de los cinco signos de la conducta objetiva de la siguiente manera:

Palabras o Frases	¡Ufa!
	¡Qué lindo!
	Me gusta/ No me gusta
	Quiero/ No quiero.
	Me aburro.
	Qué gracioso.
	Que divertido.
	No tengo ganas.
Tono de Voz	Fuerte, sonoro.
	Inocente.
	Cargado de emoción.

Expresión Facial	Muestra sus emociones, por lo cual se modifica de acuerdo a la misma.
Gestos o Actitudes	Desinhibidas.
	Espontáneos.
	Piernas separadas.
Postura Corporal	Plasticidad corporal general.
	Libre.
	Estirado.
	Relajado.
	En el suelo.

3.2.2.8 Niño Libre Negativo

Dos son las características que representan al Niño Libre Negativo (NL-): el egoísmo y la crueldad. Este egoísmo, en el principio de la vida, le permite al bebé priorizar sus necesidades y sobrevivir. Al nacer, el ser humano se encuentra totalmente indefenso, por lo cual, si no lograra imponer sus necesidades por frente a la de los demás, librado a sus propias fuerzas, moriría de hambre y frío. Lo mismo ocurre con la crueldad.

En la vida adulta, estas características que permiten sobrevivir al recién nacido son consideradas negativas, y a ella se le agregan la brutalidad, el ser grosero o manipulador.

Esto es lo único que permite considerar la existencia de un NL-, no logrando reconocerse de ninguna otra forma en el actuar cotidiano de las personas.

3.2.2.9 Niño Adaptado Sumiso Positivo: El Disciplinado

Desde el Niño Adaptado Sumiso Positivo (NAS+), la persona es capaz de acatar normas. Aquel tiene origen en el ajuste que realiza el niño para actuar de acuerdo con las expectativas parentales, desarrollando la capacidad de adaptación y logrando la aceptación paternal para evitar que nos abandonen. A partir de ese momento actuaremos en forma automática, obedeciendo órdenes positivas en los distintos ámbitos en los cuales nos encontremos.

Todo aprendizaje adquirido a lo largo de la vida es depositado en el NAS+, permitiendo tomar decisiones sin recurrir al Adulto en cada acción, realizando

muchas de ellas de manera automática, sin precisar de una evaluación consciente, lo cual ahorra energía psíquica que debería haberse utilizado al activar el razonamiento lógico del Adulto, dejándolo en libertad de dedicarse a otros asuntos.

Por lo tanto, el NAS+ es esencial en los procesos de aprendizaje y en la aplicación inmediata y automática de lo asimilado. Es el Estado a través del cual nos sometemos a órdenes o sugerencias adecuadas, reconocemos errores y nos prevenimos frente a situaciones potencialmente peligrosas.

Se puede observar al NAS+ en acción a través de los cinco signos de la conducta objetiva de la siguiente manera:

Palabras o Frases	Por favor.
	Voy a tratar.
	No sé si podre.
	Tendría que...
	Me cuesta.
	De acuerdo.
	Lo voy a hacer.
	Temo fallar.
	Hay que aguantar.
	Estoy satisfecho por los resultados.
	Qué bien salió.
	La próxima vez pondré más esfuerzo.
Tono de Voz	Plañidero.
	Sumiso.
	Sube y baja.
Expresión Facial	Temeroso (evita mirar a los ojos).
	Baja la vista.
	Semisonrisa de satisfacción.
Gestos o Actitudes	Se tapa.
	Retuerce las manos.
	Hombros encogidos.
	Tensión general.
Postura Corporal	Contraído.
	Encorvado.
	Sumisa.
	Obediente.

3.2.2.10 Niño Adaptado Sumiso Negativo: El Desvalorizado

Desde este Estado nos mostramos retraídos, asustados, autocompasivos, dependientes, sometiéndonos a órdenes y sentencias inadecuadas, desvalorizantes, inferiorizantes y humillantes. El Niño Adaptado Sumiso Negativo (NAS-) es el protagonista de las autoestimas pobres, las humillaciones, adicciones y vejaciones.

Con él sentimos un repertorio grande de emociones substitutivas (culpa, inferioridad, inseguridad, fobias, ansiedad, inadecuación, depresión, falta tristeza, falsa angustia, falso miedo, envidia, celos, vergüenza, timidez, impotencia, desvalorización, autocompasión, confusión, desesperación, inutilidad, desesperanza, etc).

Se puede observar al NAS- en acción a través de los cinco signos de la conducta objetiva de la siguiente manera:

Palabras o Frases	Suelen interrumpir las frases como si perdiera la capacidad de ilación al perder seguridad en su discurso.
	Fue sin querer.
	Es difícil.
	Yo no puedo.
	Es más fuerte que yo.
	Tengo miedo a fallar.
	Esto no es para mí.
	Es demasiado complicado/difícil/exigente.
	Voy a intentarlo, pero...
	No fue mi culpa.
	Lo que me paso es que...
	Es inútil.
	No hay salida/solución/estamos perdidos.
Tono de Voz	Tembloroso.
	Suplicante.
	Lloroso.

Expresión Facial	Labios temblorosos.
	Mirada huidiza.
	Ojos inquietos.
Gestos o Actitudes	Actitud general desvalorizada.
	Actitud de derrota o desconfianza.
	Manos retorciéndose.
Postura Corporal	Hombros hacia abajo.
	Ensimismamiento.

3.2.2.11 Niño Adaptado Rebelde Positivo: El Justiciero

El Niño Adaptado Rebelde Positivo (NAR+) es aquel que le hace frente a las injusticias, los agravios e insultos. Se origina como un modo de defenderse de las expectativas limitantes de las figuras parentales, y de ese modo establecer nuestros propios límites.

Nos permite sentir cuándo nuestro espacio personal busca ser invadido o agredido de alguna forma y frente a ello, defenderse. Es por ese motivo que desde el NAR+ sentimos esencialmente bronca, motor de todo su accionar.

Este Estado suele activarse cuando la identidad de la persona se pone en juego, por lo cual es frecuente su activación en periodos de crisis vitales (adolescencia, senectud, cambios laborales, familiares, mudanzas, etc.).

Se puede observar al NAR+ en acción a través de los cinco signos de la conducta objetiva de la siguiente manera:

Palabras o Frases	No.
	No quiero.
	No me importa.
	No lo acepto.
	No te lo permito.
Tono de Voz	Hostil.
	Desafiante.
Expresión Facial	Provocativa.
	Desafiante.
	Labio inferior apretado.

Gestos o Actitudes	Aprieta los puños.
	Saca pecho.
	Patalea con el pie.
	Se encoge de hombros.
Postura Corporal	Tronco sacando pecho.
	Desafiante.
	Opositora.
	Combativa.

3.2.2.12 Niño Adaptado Rebelde Negativo: El Vengativo

Desde él nos oponemos a todo. Se caracteriza por ser agresivo, prepotente, intolerante, tiránico, caprichoso, opositor y desafiante.

Con el Niño Adaptado Rebelde Negativo (NAR-) actuamos al pelear con los demás.

Sentimos emociones como resentimiento, rencor, afán de venganza, celos, envidia, soberbia, orgullo (herido), omnipotencia, euforia, excitación maniaca, desprecio, sadismo, rivalidad, saña, ironía, temeridad y menosprecio.

Se puede observar al NAR- en acción a través de los cinco signos de la conducta objetiva de la siguiente manera:

Palabras o Frases	Ya me las van a pagar.
	No sabes nada.
	Son un tonto, un p..., un hijo de p...
	A mí no me va a pasar nada.
	Hay que matarlos a todos.
	El miedo es para los cobardes.
	Si lo haces, te mato.
	A mí nadie me hace eso.
	Soy el mejor.
Tono de Voz	Hostil.
	Desafiante.
Expresión Facial	Cabeza elevada.
	Mirada desdeñosa.
	Ceño muy fruncido.

Gestos o Actitudes	Mentón apuntándole a la cara del interlocutor.
	Puños apretados.
Postura Corporal	Hombros bien tirados hacia atrás.
	Desafiante.
	Opositora.
	Combativa.

3.2.3 La botonera de mandos

Si bien es cierto que la historia muchas veces determina cómo nos comportamos en la mayoría de las situaciones, no podemos negar que toda persona tiene la capacidad de tomar decisiones de manera libre y consciente, haciendo uso del libre albedrío.

No obstante, por lo general las personas suelen no actuar de manera libre y consciente, sin ser responsables de sus actos. Frente a estímulos provenientes del medio, es muy común que la persona responda activando aquellos Estados del Yo que posean mayor catexia (energía psíquica), actuando por determinismo de acuerdo con las experiencias infantiles que atravesó, o enganchándose en el juego que otra persona propone al invitar la activación de ciertos Estados del Yo en particular.

Sin embargo, al ser conscientes de cuáles de nuestros Estados se encuentran con mayor carga psíquica, podemos ser sensatos y decidir desde nuestro Adulto que Estado conviene activar en cada situación particular, y de ese modo responder de la forma más beneficiosa. Es a esto lo que se conoce como “botonera de mandos”.

Uno de los principales objetivos de conocer que tanta energía psíquica tienen los Estados del Yo de cada persona es el de suministrar una mayor cantidad de opciones para cumplir nuestros objetivos y resolver situaciones. En palabras de Kertész, “los Estados del Yo son conjuntos de recursos también: ideas, experiencias, emociones, modelos. Si logramos conocerlos y clasificarlos, serán como un prolijo tablero de herramientas, del cual podemos extraer las más apropiadas para cada objetivo” (1977: 49).

Conocer desde que Estado del Yo actuamos en cada momento, y lograr identificar qué Estado está utilizando el otro para comunicarse, permite clasificar los recursos conductuales en las distintas categorías del P.A.N, fijar nuestros objetivos y saber cuál activar convenientemente para acercarnos a la meta.

Aspectos Metodológicos

Tipo y nivel de investigación

Esta investigación es cuantitativa, puesto que apunta a observar y describir objetivamente las variaciones que produce sobre el clima laboral de la organización la forma en la cual se comunican los jefes y gerentes del Hospital Dr. Arturo Oñativia con sus empleados a cargo, y hace foco sobre los Estados del Yo desde los cuales se comunican los mismos con regularidad.

Se empleó una lógica deductiva que parte de la teoría para ver su aplicación en esta problemática específica.

Se eligió la modalidad cuantitativa, ya que se pretende realizar una recolección de datos fundamentada en la medición y el análisis sistemático mediante procedimientos estadísticos para alcanzar de este modo el mayor grado de control posible sobre los fenómenos estudiados siguiendo un proceso secuencial y probatorio.

A su vez, esta investigación tiene un alcance correlacional, porque buscó identificar y describir la relación que existe entre los Estados del Yo predominantes del personal jerárquico y el clima organizacional percibido por sus empleados en las diferentes dimensiones.

Se considera el alcance correlacional como el más adecuado, ya que según Hernández Sampieri et al. (2006) “La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables relacionadas.” De esta manera el tipo y nivel de la presente investigación se resume en lo siguiente:

- **Tipo:** Investigación cuantitativa.
- **Nivel:** Correlacional.

Hipótesis

En el siguiente trabajo se propone como explicación tentativa del fenómeno a investigar la siguiente formulación:

Los Estados del Yo que los jefes y gerentes utilizan para comunicarse con sus empleados se relacionan a la percepción que tiene el personal de planta permanente (Profesionales de la Salud, Administrativos y Servicios Generales e Infraestructura) del Hospital Dr. Arturo Oñativia con respecto a las diferentes dimensiones que componen al clima laboral.

Definición conceptual y operacional de las variables:

- **Definición conceptual**

- **Variable Independiente (*Estados del Yo*):** Berne los define como “sistemas coherentes de pensamientos y sentimientos manifestados por los correspondientes patrones de conducta” (1983: 25).
- **Variable Dependiente (*Percepción del clima laboral*):** Representa un conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización en relación con su trabajo, el entorno, las relaciones interpersonales que acontecen en aquel y las diversas regulaciones (formales e informales) estipuladas en dicho trabajo.

- **Definición operacional**

- **Variable Independiente (*Estados del Yo*):** Estos fueron evaluados a través de la aplicación de un test diseñado por Kertész y Atalaya denominado “Egograma Conductual”, el cual se basa en el análisis de los signos objetivos de la conducta, descriptos en el marco teórico. Se marca la frecuencia estimada para la emisión de cada signo, tabulando los datos obtenidos en un gráfico y permitiendo valorar de manera cuantitativa el uso habitual de los distintos Estados del Yo de la persona evaluada.

- **Variable Dependiente (*Percepción del clima laboral*):** Esta fue valorada mediante el uso de una encuesta de clima organizacional. Fue evaluada a partir de las respuestas que los empleados le asignaron a cada una de las afirmaciones presentes en el instrumento.

Identificación y control de variables extrañas

Algunas variables podían interferir en los resultados de la investigación. Estas fueron controladas, minimizando su influencia para garantizar la validez interna. Las variables extrañas que se tuvieron en cuenta son:

- **Falta de claridad en la aplicación de los instrumentos:** Se procuró brindar la mayor claridad posible a las consignas y responder las preguntas de los participantes, sin influenciar ninguna clase de respuesta posible.
- **Variaciones en las condiciones del lugar, presencia de ruidos e interrupciones por parte de personas ajenas a la investigación al momento de aplicar los instrumentos:** Se intentó mantener las condiciones ambientales lo más estables posibles a lo largo de la aplicación de los instrumentos, minimizando ruidos e interrupciones de personas ajenas a la investigación.

Diseño de investigación

La investigación posee un diseño de tipo no experimental, ya que se realizó sin manipular deliberadamente variables, buscando “observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Sampieri et al 2006: 205).

El diseño no experimental que se empleó fue de tipo transaccional correlacional-causal, puesto que se buscó recolectar datos en un solo momento, describiendo la relación existente entre las variables a estudiar.

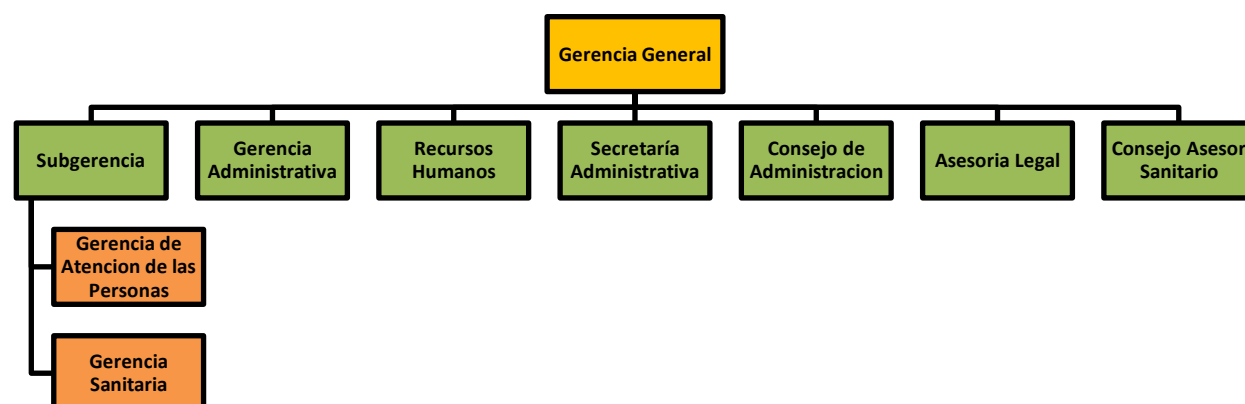
Población y Muestra

La población está compuesta por todo el personal (contratado, transitorio y de planta permanente) incluyendo profesionales de la salud (clínicos, endocrinólogos,

cirujanos, nefrólogos, genetistas; bioquímicos, biólogos; nutricionistas; enfermeros; instrumentistas quirúrgicos; técnicos), administrativos y empleados de servicios generales e infraestructura del Hospital “Dr. Arturo Oñativia”, el cual se encuentra conformado por un total de 380 personas.

En la investigación se empleó una muestra de tipo no probabilística, trabajando con el personal de planta permanente (profesionales de la salud, administrativos y empleados de servicios generales e infraestructura) del hospital, integrado por un total de 210 personas, eligiendo al mismo como un subgrupo representativo de la población, considerado pertinente debido al tiempo que llevan trabajando dentro de la organización, la estabilidad que poseen en su trabajo y las relaciones establecidas con mayor antigüedad entre el personal jerárquico y sus empleados.

A continuación se detalla el organigrama del Hospital, en el cual se define las áreas gerenciales, los distintos programas, sectores y unidades que conforman a la organización.



Dentro de la **Gerencia de Atención de las Personas** se encuentran las siguientes Unidades y Programas con sus correspondientes Sectores:

Área	Programa	Sector
Gerencia de Atención de las Personas	Endocrinología	Tiroides
	Clínica Médica	Clínica Médica
		Cardiología
		Salud Mental
		Guardia y Sala
		Kinesiología
	Cirugía	Cirugía General y Anestesia
		Patología Mamaria y Ginecología
		Cirugía Endocrina
		Urología y Trasplante
		Vascular y Traumatología
	Medicina Nuclear	Cirugía Percutánea e Imágenes
	Diabetes y Nutrición	Diabetes
		Nutrición Clínica
	Farmacia y Esterilización	
	Nefrología y Hemodiálisis	Hemodiálisis
		Nefrología
	Laboratorio Bioquímico	Hormonal
		Clínico
	Anatomía Patológica y Genética	Anatomía Patológica y Biología Molecular
		Genética Clínica y Citogenética
	Nutrición	
	Unidad de Cuidados Intensivos (UCI)	
	Enfermería	Supervisora de Grupo 1
		Supervisora de Grupo 2
		Supervisora de Grupo 3
		Supervisor Fin de Semana
		Jefe Nefrología
		Jefe Quirófano
		Jefe UCI y Guardia
	Unidad Hepatitis Viral (Hepatología)	
	Oftalmología	
	Odontología	
	Fonoaudiología	
	Hemoterapia	

En la **Gerencia Sanitaria** se encuentran los siguientes Programas con sus correspondientes Sectores:

Área	Programa	Sector
Gerencia Sanitaria	Programa de Salud	Epidemiología y Calidad de los Servicios
	Estadística	Admisión y Egreso
		Inscripción y Archivos
	Servicio Social	

Dentro de la **Gerencia Administrativa** se encuentran los siguientes Programas con sus correspondientes Sectores:

Área	Programa	Sector
Gerencia Administrativa	Compras	Gestión de Contrataciones
	Administración Presupuestaria	Rendición de Cuentas y Presupuestos
		Patrimonio y Depósito
	Tesorería y Recuperación de Costos	Facturación
		Cobranzas
	Sector Personal	
	Informática	
	Servicios Generales e Infraestructura	Equipamientos Médicos
		Mantenimiento y Transporte
		Portería, Ropería y Limpieza

Instrumentos

Para la recolección de datos de la presente investigación se utilizaron dos instrumentos. Ambos se encuentran estructurados a modo de escala Likert, la cual consiste en un “conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes... se solicita al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala.” (Hernández Sampieri et al., 2006: 341).

En los instrumentos implementados se trabajó con afirmaciones, las cuales se calificaron de manera favorable con respecto al objeto de actitud. Es decir, mientras más de acuerdo se encontraba el participante con la afirmación, más favorable habrá sido su actitud.

Las puntuaciones se obtienen de ese modo sumando los valores alcanzados con respecto a cada afirmación, consiguiendo una Puntuación Total (PT) para cada ítem analizado en la escala (los seis Estados del Yo en caso del egograma y las ocho dimensiones del clima organizacional en la encuesta).

Por último, se busca obtener el promedio resultante de cada ítem (de manera que facilite su posterior análisis estadístico), dividiendo el PT por el Número de Afirmaciones (NA) de cada ítem de análisis.

Con el fin de obtener el grado de confiabilidad de los instrumentos, estos fueron aplicados a una parte del personal del hospital en dos momentos no consecutivos, y al analizar la validez estadística mediante el uso de medidas de estabilidad utilizando correlaciones de Pearson se obtuvieron los siguientes resultados:

- Egograma conductual: $r = 0.8734$
- Encuesta de clima laboral: $r = 0.9627$

Con esto queda establecido que los instrumentos producen datos consistentes y coherentes al obtener resultados altamente significativos. En cuanto a la validez, puede decirse que ambos instrumentos poseen validez de contenido, ya que miden adecuadamente las principales dimensiones de la variable en cuestión.

A continuación se observa en detalle cómo se compone cada instrumento, describiendo la utilidad de cada uno, las afirmaciones que componen las escalas, los ítems a evaluar, las respectivas afirmaciones que representan cada ítem, y las categorías de análisis con sus correspondientes puntajes

Egograma Conductual

Kertész define al egograma como una “representación grafica de los Estados del Yo actuados en un lapso dado, o bien, de la personalidad vista a través de ellos” (1977: 30).

La organización brasileña *Olho de Tigre* es una empresa que trabaja en el diagnóstico de la cultura organizacional de distintas instituciones desde el análisis transaccional. Según esta organización, el egograma es una herramienta para el autoconocimiento que ayuda a comprender los rasgos y tendencias de nuestra personalidad a través de los Estados del Yo Adulto, Padre y Niño; comprender cómo estos estados de ego actúan en nuestras relaciones interpersonales pueden hacer toda la diferencia en nuestro desempeño personal y profesional.⁷

John Dusay (1972) propuso un modelo con gráficos de barras, en los cuales la altura relativa de las mismas representa la frecuencia de uso y tiempo de duración, junto a la intensidad y energía psíquica que posee cada Estado del Yo. Este tipo de diagrama será utilizado para graficar los Estados del Yo de los gerentes que participen en la investigación.

Como ya se ha descrito previamente, con el objetivo de realizar una medición de los Estados del Yo de los participantes, se implementó la técnica del egograma conductual desarrollado por Kertész y Atalaya, el cual consiste en una escala de Likert cuyas afirmaciones representan los signos de la conducta objetiva de la persona. De este modo se da cuenta de lo que la persona hace y dice, incrementando el autoconocimiento del individuo.

Las categorías que constituyen la escala, junto a sus respectivos puntajes, son las siguientes:

⁷ “Egograma é uma ferramenta para o autoconhecimento, que ajuda a compreender os traços e tendências de nossa personalidade através dos estados de ego Adulto, Pai e Criança e compreender como estes estados de ego agem em nossas relações interpessoais pode fazer toda diferença em nosso desempenho pessoal e profissional” (Nuestra traducción).

- Siempre (4).
- Casi Siempre (3).
- A veces (2).
- Casi Nunca (1).
- Nunca (0).

Los ítems evaluados por el instrumento son los seis Estados del Yo funcionales descritos en el marco teórico, es decir, Padre Critico (PC), Padre Nutritivo (PN), Adulto (A), Niño Libre (NL), Niño Adaptado Sumiso (NAS) y Niño Adaptado Rebelde (NAR). A continuación se presenta el modelo de encuesta, constituido por treinta afirmaciones (cinco por cada ítem a evaluar):

Ítems	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
1. Veo fácilmente el detalle que no encaja.					
2. Tengo miedo a ser duro/a con los demás.					
3. Cuando me critican, escucho tranquilamente y estoy dispuesto/a a revisar mis ideas.					
4. Soy impulsivo/a, reaccionó bruscamente.					
5. Ante una decisión, tengo tendencia a dudar.					
6. Manifiesto con facilidad mis sentimientos.					
7. La gente me encuentra tolerante, pero también firme y realista.					
8. Confío en mis propias capacidades y en las de los demás.					
9. Cuando lo considero necesario pongo límites a los demás.					
10. Creo que soy una persona responsable.					
11. Fijo objetivos racionalmente y establezco metas para cumplirlos.					
12. Soy duro/a conmigo mismo/a y con los demás.					

13. Soy efusivo/a, espontáneo/a, sonriente.					
14. Poseo gran capacidad de aprendizaje.					
15. Tengo una buena capacidad para organizarme y prever mi tiempo.					
16. Aconsejo a las personas de manera desinteresada.					
17. Si me provocan me altero y respondo con hostilidad.					
18. Soy alegre, intuitivo, curioso, afectuoso y creativo.					
19. Tengo tendencia a encargarme de todas las cosas.					
20. Me ofrezco voluntariamente, me gusta ayudar.					
21. Soy disciplinado/a, serio/a, discreto/a.					
22. Vivo el presente, el aquí y ahora, sin importarme las consecuencias futuras.					
23. Marco los errores que cometen los demás en su conducta o desempeño.					
24. Las personas arrogantes son insoportables.					
25. Me siento culpable de no hacer lo suficiente o de hacerlo mal.					
26. Soy algo egoísta, despreocupado/a.					
27. En la vida, me baso en ciertos principios y valores.					
28. Ante un desacuerdo, arreglo las cosas, soy conciliador/a.					
29. Analizo las consecuencias que pueden acarrear mis acciones.					
30. Respondo frente a injusticias, agravios, insultos, etc.					

Los ítems se encuentran representados en las afirmaciones de la siguiente manera:

- **PC:** 1, 10, 12, 23, 27.
- **PN:** 2, 8, 16, 20, 28.
- **A:** 3, 7, 11, 15, 29.

- **NL:** 6, 13, 18, 22, 26.
- **NAS:** 5, 14, 19, 21, 25.
- **NAR:** 4, 9, 17, 24, 30.

Encuesta de Clima Organizacional

Conocer el clima laboral permite identificar de manera concisa cuál es la percepción que tienen las personas del lugar donde trabajan, con el fin de elaborar planes que permitan lograr mayor bienestar de los empleados en los diferentes aspectos estudiados. Para realizar la medición del clima laboral se tuvo en cuenta distintas dimensiones: Colaboración y Trabajo en Equipo; Relaciones Interpersonales; Comunicación; Desarrollo y Motivación; Capacitación; Condiciones y Satisfacción en el Puesto de Trabajo; Estructura y Organización; y Liderazgo. Las categorías que constituyen la escala, junto a sus respectivos puntajes, son las siguientes:

- Siempre (4).
- Casi Siempre (3).
- A veces (2).
- Casi Nunca (1).
- Nunca (0).

A continuación se presenta el modelo de encuesta, constituido por cuarenta afirmaciones (cinco por cada ítem a evaluar):

Ítems	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
1. Cuento con la colaboración de las personas de los distintos Sectores y Programas que conforman el Área donde trabajo.					
2. Considero que existe un buen ambiente de trabajo.					
3. Los rumores y comentarios hacia otras personas NO son frecuentes en el Hospital.					
4. El Hospital instruye al personal para desempeñar correctamente sus funciones o tareas.					

5. Las condiciones de espacios, ruido, temperatura, iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad.					
6. Cuando se presenta un problema sé a quién acudir para resolverlo.					
7. Mi jefe/a inmediato es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo.					
8. Se realizan reuniones periódicamente.					
9. El personal de mi Sector y/o Programa trabaja en equipo para lograr las metas propuestas.					
10. Tengo la oportunidad de desarrollarme profesional/laboralmente en el Hospital.					
11. Estoy satisfecho/a con la conducción de mi jefe/a inmediato.					
12. Las personas construyen relaciones cercanas y duraderas.					
13. El Hospital mantiene a su personal enterado en forma directa y oportuna de todo aquello que les concierne.					
14. En mi equipo de trabajo cada persona sabe exactamente que se espera de ella en materia de trabajo, es decir, sus funciones, tareas, objetivos, procedimientos, etc.					
15. El Hospital realiza acciones para mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes de todo el personal.					
16. Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo.					
17. Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo.					
18. En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista.					
19. Cuando tengo problemas, puedo contar con mis compañeros.					
20. Al asumir una nueva posición en el Hospital me informan de manera clara sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo.					

21. Se reconocen y estimulan a las personas que más se destacan en el trabajo.					
22. Está claro dónde termina el trabajo de una persona y donde empieza el de la otra.					
23. Mi superior directo practica con el ejemplo (sus acciones son coherentes con su discurso).					
24. Los planes de formación se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional/laboral.					
25. Existe una comunicación lo suficientemente buena y respetuosa entre los miembros integrantes del equipo de trabajo.					
26. En mi Área de trabajo se fomenta la cooperación entre compañeros.					
27. Existe relaciones de amistad entre mis compañeros de trabajo.					
28. Pienso que el Hospital es un buen lugar para trabajar y me gustaría seguir trabajando aquí.					
29. Pienso que el Área, Programa, Sector o Unidad en donde trabajo es un buen lugar y me gustaría seguir trabajando aquí.					
30. Se perfectamente a qué se dedica el Hospital, quienes son sus usuarios y cuál es la función que cumple.					
31. Mi superior inmediato se encarga de mantener un buen clima en el equipo					
32. El Hospital cumple con las normas de seguridad y salud en el trabajo de manera pertinente.					
33. Las reuniones de coordinación con los miembros de otras Áreas, Programas, Sectores o Unidades son frecuentes.					
34. La gente se lleva bien y son raras las disputas.					
35. La comunicación interna sobre el funcionamiento del Hospital es clara, permanente y planificada.					
36. El trabajo que realizo es valorado por mi jefe/a inmediato.					

37. Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo.					
38. Mi capacidad profesional/laboral está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas.					
39. Los cambios que ha tenido el Hospital tuvieron resultados positivos.					
40. Mantengo una buena relación con mi superior inmediato.					

Los ítems se encuentran representados en las afirmaciones de la siguiente manera:

- **Colaboración y Trabajo en Equipo:** 1, 9, 18, 26, 33.
- **Relaciones Interpersonales:** 2, 12, 19, 27, 34.
- **Comunicación:** 3, 8, 13, 25, 35.
- **Desarrollo y Motivación:** 10, 16, 28, 29, 36.
- **Capacitación:** 4, 15, 20, 24, 37.
- **Condiciones y Satisfacción en el Puesto de Trabajo:** 5, 17, 21, 32, 38.
- **Estructura y Organización:** 6, 14, 22, 30, 39.
- **Liderazgo:** 7, 11, 23, 31, 40.

Procedimiento

Para llevar a cabo la investigación se siguió una serie de pasos:

1. **Ingreso en la organización:** A través de la autorización del Gerente General del Hospital Dr. Arturo Oñativia para realizar el trabajo en la institución, por medio de una nota en la que brinda su consentimiento, informándole la finalidad de la investigación, las actividades a ejecutar y el plazo de tiempo estimado en que se realizará el estudio.
2. **Coordinación de actividades a realizar:** Se organizó en conjunto con la Gerente Sanitaria los días de las respectivas aplicaciones de los diferentes instrumentos.
3. **Administración de la encuesta de clima organizacional:** Se administró al personal de planta permanente del Hospital, incluyendo a Profesionales de la

Salud (clínicos, endocrinólogos, cirujanos, nefrólogos, genetistas; bioquímicos, biólogos; nutricionistas; enfermeros; instrumentistas quirúrgicos; técnicos), administrativos y empleados de servicios generales e infraestructura, a los respectivos jefes de sector y de programa, y a cada uno de los gerentes de las áreas operativas del hospital, preservando su anonimato bajo secreto profesional.

4. **Aplicación del egograma conductual:** Se aplicó el instrumento a cada uno de los jefes de sector y programa, junto con los gerentes de las áreas operativas del hospital, preservando su anonimato bajo secreto profesional.
5. **Análisis de los datos obtenidos:** Una vez conseguidos los resultados de cada uno de los participantes de la investigación en relación con ambos instrumentos, se procedió a obtener los datos con respecto a lo que cada uno mide, y de ese modo realizar el análisis estadístico.
6. **Redacción de la conclusión de la investigación:** A partir de los resultados finales se realizó la conclusión de la investigación.
7. **Devolución de los datos obtenidos y analizados a la organización:** Concluido el trabajo de investigación y su posterior defensa, se realizará una devolución al Gerente General de la organización, la cual mencionará qué percepción posee el personal con respecto a las diferentes dimensiones que componen al clima organizacional, y desde que Estados del Yo suelen comunicarse los jefes y gerentes con sus empleados.

Análisis de los datos

Para poder analizar los datos de manera precisa fue necesario realizar el siguiente procedimiento.

1. Sumar los datos obtenidos en las escalas de ambos instrumentos diferenciándolos en los ítems que componen las mismas, adjudicándole valor a cada afirmación de acuerdo a la respuesta otorgada por los participantes según la categoría de respuesta con la cual se identificaron, llevando a cabo este procedimiento en cada una de las encuestas aplicadas.

2. Promediar los resultados y de ese modo obtener datos numéricos comprendidos entre 0 y 4 en ambos instrumentos para cada ítem de las escalas.
3. Realizar cálculos estadísticos para apreciar si existe o no una correlación entre los ítems que componen ambos instrumentos, llevando a cabo una serie de correlaciones de Pearson (Kohan y Carro, 1975) para analizar en qué grado (perfecto, funcional o nulo) y dirección (directa o inversa) se relaciona cada Estado del Yo con cada dimensión que compone el clima laboral, elaborando un total de 48 correlaciones, tomando los datos obtenidos en las diferentes áreas, programas, sectores y unidades en las cuales se encuentren empleados de planta permanente trabajando, comparando los resultados para cotejar si existe o no relación entre las variables. Para ello se conformaran tablas como la presentada a continuación, y se analizaran sus datos a partir de la siguiente fórmula:

$$r = \frac{N \cdot \Sigma(x \cdot y) - (\Sigma x) \cdot (\Sigma y)}{\sqrt{[N \cdot \Sigma(X^2) - (\Sigma x)^2] \cdot [N \cdot \Sigma(Y^2) - (\Sigma y)^2]}}$$

Estado del Yo (Por ej. PC) en Dimensión del Clima (Por ej. Liderazgo)					
Áreas (A), Programas (P), Sectores (S) y Unidades (U)	X (Valor del EY del jefe o gerente)	Y (Valor de la D del CL obtenida)	X.Y	X ²	Y ²
<u>Gerencia de Atención de las Personas</u> <u>(G)</u>					
Endocrinología (P)					
Tiroides (S)					
Clínica Médica (P)					
Clínica Médica (S)					
Cardiología (S)					
Salud Mental (S)					
Kinesiología (S)					
Cirugía (P)					
Cirugía General y Anestesia (S)					

Patología Mamaria y Ginecología (S)					
Cirugía Endocrina (S)					
Medicina Nuclear (P)					
Cirugía Percutánea e Imágenes (S)					
Diabetes y Nutrición (P)					
Diabetes (S)					
Farmacia y Esterilización (S)					
Nefrología y Hemodiálisis (P)					
Nefrología (S)					
Hemodiálisis Turno Mañana (S)					
Hemodiálisis Turno Tarde (S)					
Hemodiálisis Turno Noche (S)					
Laboratorio Bioquímico (P)					
Hormonal (S)					
Clínico (S)					
Anatomía Patológica y Genética (P)					
Genética Clínica y Citogenética (S)					
Nutrición (P)					
Dietoterapia (S)					
Producción (S)					
Unidad de Cuidados Intensivos (UCI) (S)					
Enfermería (P)					
Turno Mañana (S)					
Turno Tarde (S)					
Turno Noche "A" (S)					
Turno Noche "B" (S)					
Turno Noche "C" (S)					
Supervisora de Grupo 1 (S)					
Supervisora de Grupo 2 (S)					
Supervisora de Grupo 3 (S)					
Supervisor Fin de Semana (S)					
Odontología (U)					
Hemoterapia (U)					
Podología (U)					
<u>Gerencia Sanitaria (G)</u>					
Programa de Salud (P)					
Epidemiología y Calidad de los Servicios (S)					
Estadística (P)					
Servicio Social (S)					

<u>Gerencia Administrativa (G)</u>					
Compras (P)					
Gestión de Contrataciones (S)					
Administración Presupuestaria (P)					
Rendición de Cuentas y Presupuestos (S)					
Patrimonio y Depósito (S)					
Tesorería y Recuperación de Costos (P)					
Facturación (S)					
Sector Personal (S)					
Informática (S)					
Servicios Generales e Infraestructura (P)					
<u>Subgerencia (G)</u>					
<u>Recursos Humanos (P)</u>					
<u>Secretarías Administrativas (P)</u>					
<u>Gerencia General (G)</u>					
N = 64	$\Sigma (X)$	$\Sigma (Y)$	$\Sigma (X.Y)$	$\Sigma (X^2)$	$\Sigma (Y^2)$
<u>Coeficiente de Correlación de Pearson</u>	r				

Resultados

Habiendo recolectado y procesado los datos de los instrumentos aplicados, a continuación se procede a describir cuales fueron los resultados logrados, trabajando con la información reunida de tres formas.

En una primera instancia se utilizó la información obtenida con el objetivo de determinar el nivel de energía psíquica o catexia que poseen cada uno de los Estados del Yo de jefes y gerentes en las diferentes áreas operativas del Hospital (Gerencia de Atención a las Personas, Gerencia Sanitaria y Gerencia Administrativa), así como en la totalidad del mismo, y de ese modo deducir desde que Estados Yoicos suelen comunicarse con mayor frecuencia.

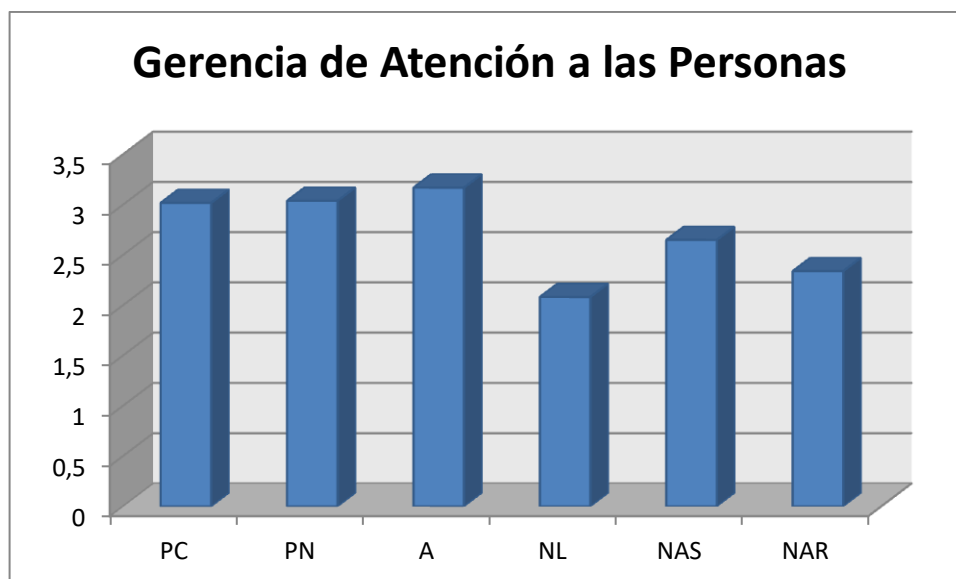
En un segundo momento se implementaron los datos recolectados para llevar a cabo el diagnostico del Clima Laboral del Hospital Oñativa, haciendo hincapié en las tres áreas operativas de la institución como un diagnostico de la organización en su totalidad.

Por último, se trabajó estadísticamente los datos en la búsqueda de correlaciones existentes entre la variable independiente (Estados del Yo de jefes y gerentes) y la variable dependiente (Percepción que tienen los empleados de las distintas Dimensiones del Clima Laboral).

Cabe aclarar que las encuestas junto a las tablas con el procesamiento de los datos se encuentran ubicadas en la sección “Anexos”, al final del trabajo. En este apartado se presenta simplemente los gráficos de las correlaciones y del diagnostico del Clima Laboral.

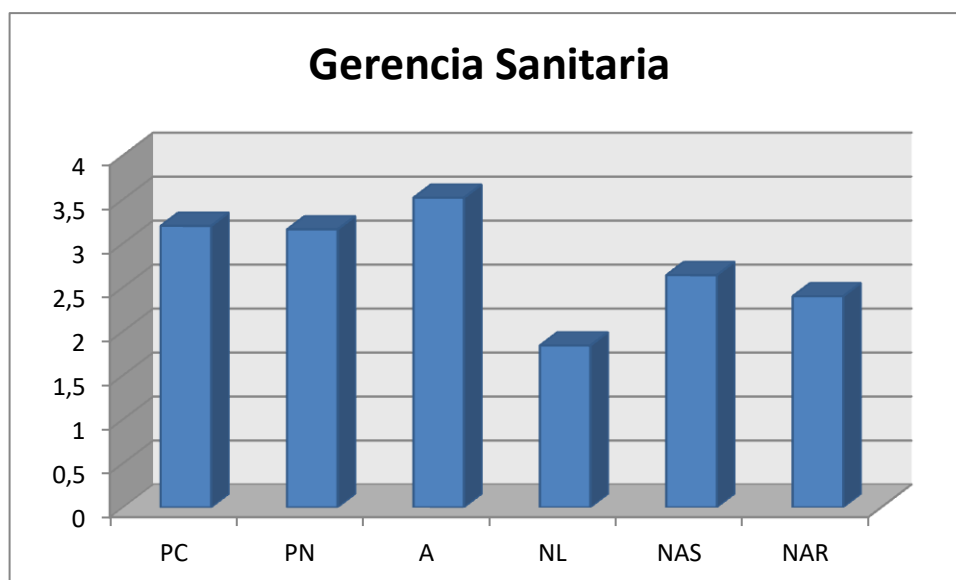
Análisis del Egograma Conductual

Promediando el valor obtenido en las encuestas realizadas al plantel jerárquico de la organización se obtuvieron los siguientes resultados:



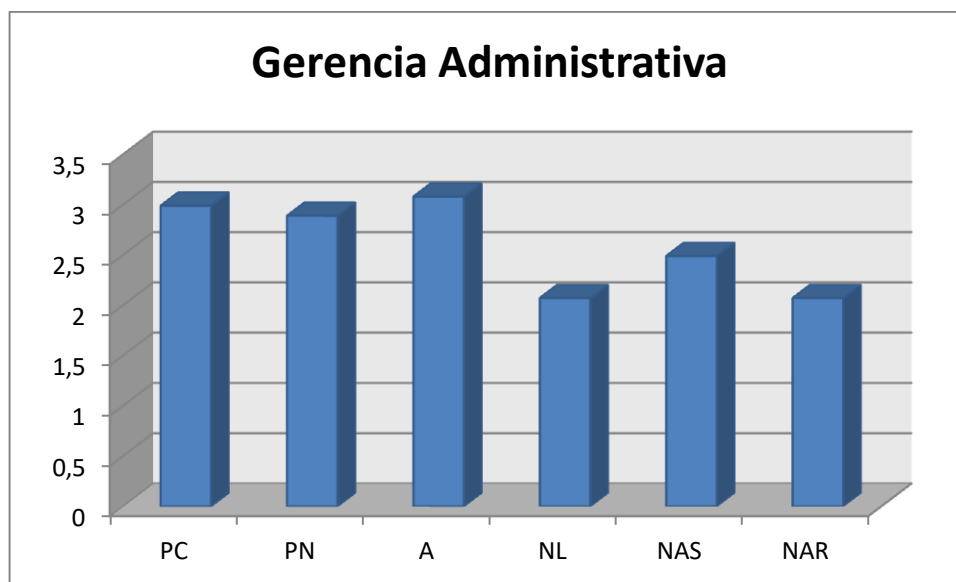
PC	PN	A	NL	NAS	NAR
3,019318182	3,039318182	3,170454545	2,082954545	2,65	2,339772727

El Estado Yoico que presenta mayor carga psíquica entre los jefes y el gerente del área de Atención a las Personas es el **Adulto**, mientras que el **Niño Libre** posee menor catexia.



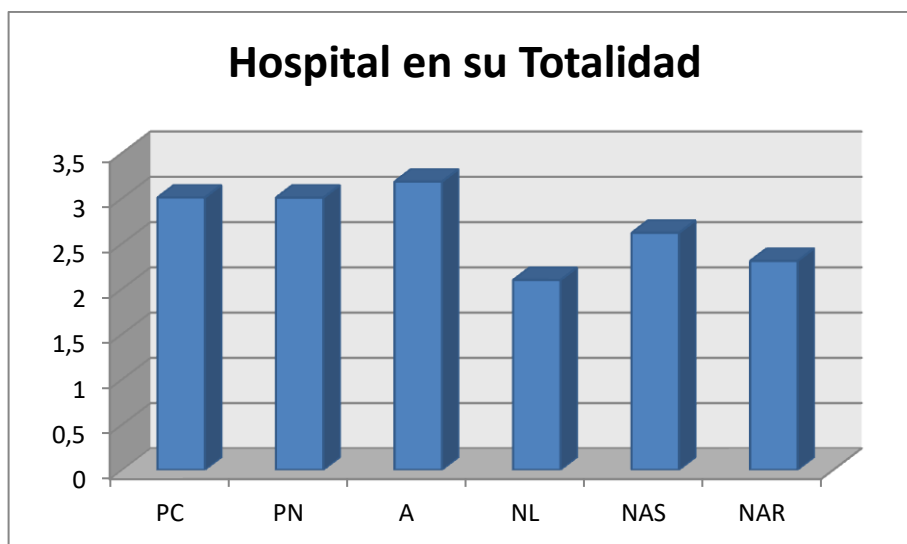
PC	PN	A	NL	NAS	NAR
3,2	3,16	3,52	1,84	2,64	2,4

El Estado Yoico con mayor catexia entre los jefes y el gerente del área Sanitaria es el **Adulto**, en tanto que el **Niño Libre** resulta ser el de menor carga psíquica.



PC	PN	A	NL	NAS	NAR
2,990909091	2,890909091	3,081818182	2,072727273	2,490909091	2,072727273

El Estado Yoico que presenta mayor carga psíquica entre los jefes y el gerente del área Administrativa es el **Adulto**, los Estados de menor carga en este caso resultan ser el **Niño Libre** y el **Niño Adaptado Rebelde**.

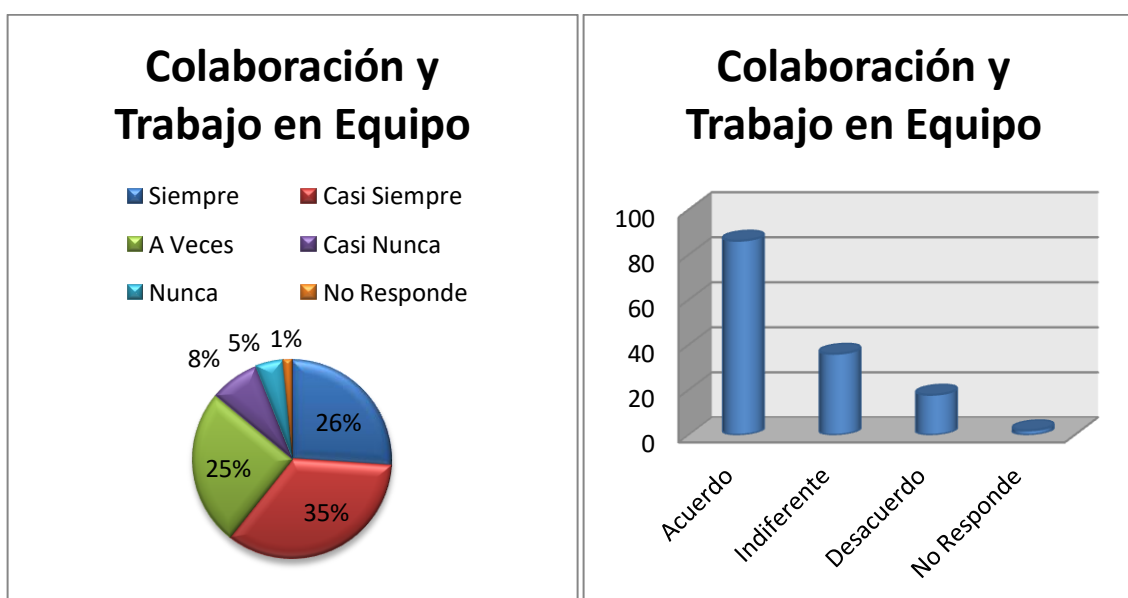


PC	PN	A	NL	NAS	NAR
3,00859375	3,00828125	3,184375	2,09765625	2,61875	2,30859375

El Estado Yoico que presenta mayor catexia entre los jefes y gerentes del Hospital estudiado en su totalidad es el **Adulto**, resultando ser el **Niño Libre** el Estado de menor carga psíquica.

Diagnostico del Clima Laboral

Gerencia de Atención a las Personas

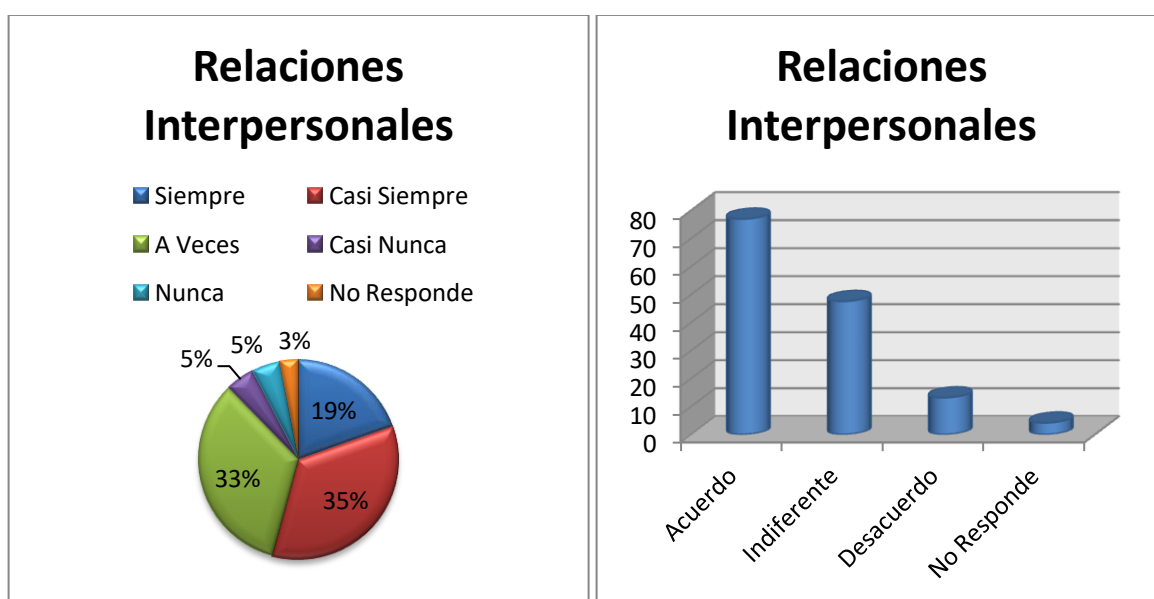


La mayoría del personal de esta área (el 61% de los empleados) posee una percepción favorable con respecto a la dimensión “Colaboración y Trabajo en Equipo”.

Constantemente se fomenta la cooperación entre los compañeros, y consideran que pueden contar con la colaboración de personas pertenecientes a otros sectores y programas de trabajo dentro de su área operativa.

Por su parte, piensan que trabajar en equipo no solo es posible, sino que les permite cumplir las metas propuestas de manera eficiente, teniendo total libertad de expresar sus puntos de vista al momento de llevar a cabo las tareas asignadas.

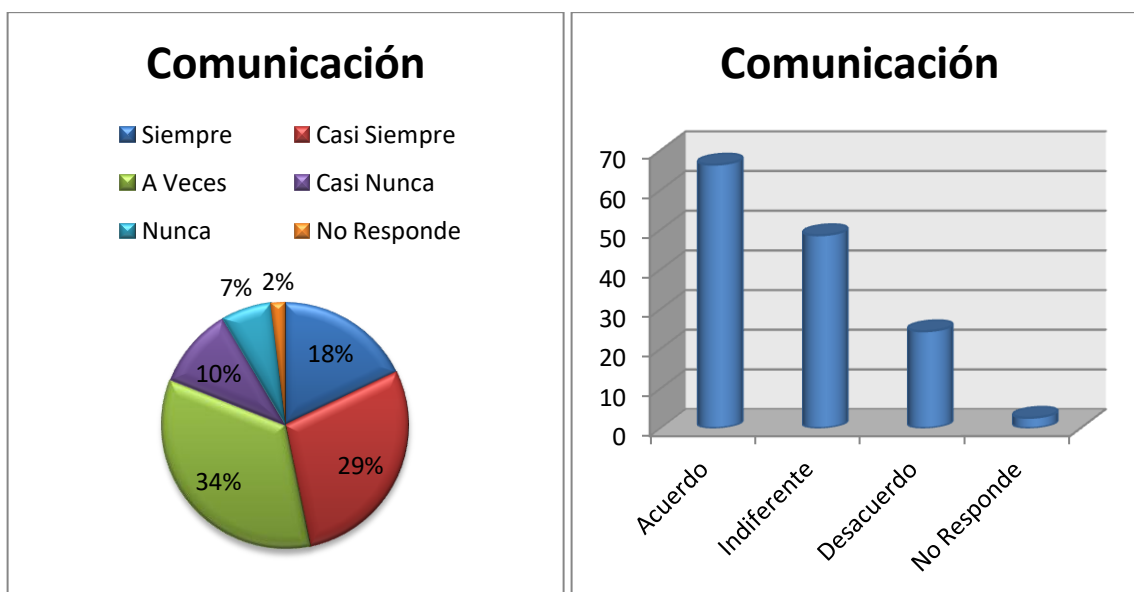
En cuanto a las debilidades de esta dimensión, es importante destacar que las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas, programas, sectores o unidades se realizan con poca frecuencia.



El 54% de los empleados poseen una percepción favorable con respecto a la dimensión “Relaciones Interpersonales”.

Existe un buen ambiente de trabajo, en el cual los trabajadores pueden contar con sus compañeros para resolver diversos problemas potenciales, logrando en algunos casos formar verdaderas relaciones de amistad entre compañeros.

No obstante, gran parte de los empleados perciben la existencia ocasional de disputas y conflictos que pueden alterar la armonía entre los compañeros de trabajo.



El 47% de los empleados posee una percepción favorable con respecto a la dimensión “Comunicación”, aunque el 34% restante se mantiene indiferente, 17% en desacuerdo, y un 2% no responde la consigna referida al modo en el cual la comunicación fluye dentro del área de trabajo.

Es posible afirmar que, como mayor fortaleza, los empleados perciben una comunicación lo suficientemente buena y respetuosa entre los miembros integrantes del equipo de trabajo. Fuera de ello, existen diversos factores que pueden estar perjudicando la correcta transmisión de información, tales como ruidos en la comunicación a modo de chismes, rumores y comentarios inadecuados hacia los demás miembros de la organización, factores que distraen a las personas de enfocarse en recibir información valiosa para su trabajo, la cual debería circular en la comunicación entre compañeros y con sus superiores de forma continua.

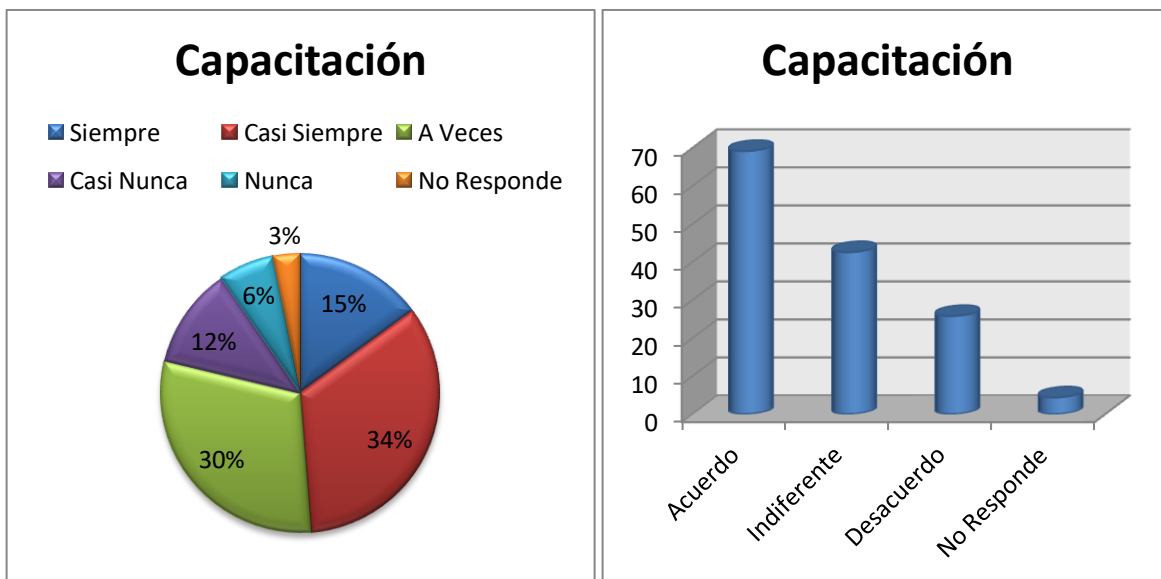
Por su parte, si bien se considera que se realizan reuniones con frecuencia, los empleados creen que, el Hospital no siempre mantiene a su personal enterado en forma directa y oportuna de todo aquello que les concierne, considerando a la

comunicación interna sobre el funcionamiento del hospital poco clara, infrecuente e insuficientemente planificada.



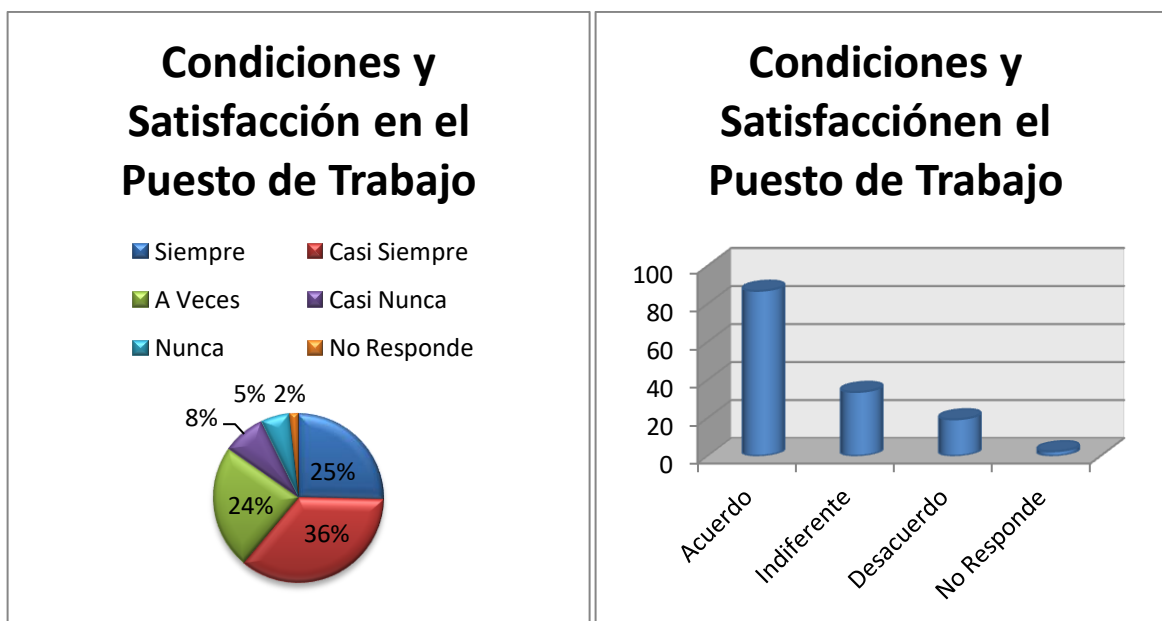
Analizando las fortalezas, la mayoría del personal (64%) piensa que el hospital en las diversas dependencias en las cuales desempeñan funciones es un buen lugar para trabajar y les gustaría continuar haciéndolo. Además, perciben oportunidades de desarrollarse como trabajadores o profesionales dentro de la organización.

Como debilidades más notorias, algunos trabajadores consideran que no pueden innovar al proponer nuevos proyectos o formas novedosas de realizar alguna tarea. Es importante recalcar que muchos empleados sienten que su trabajo es pocas veces valorado por sus superiores inmediatos.



El 30% de los empleados se mantiene indiferente con respecto al modo en el cual los planes de formación son ofrecidos al personal para capacitarlos y orientarlos en el correcto modo de realizar sus funciones, sin embargo, al asumir una nueva posición en el Hospital, son informados de manera clara sobre las ocupaciones y responsabilidades de su nuevo puesto de trabajo.

Los planes de formación son considerados adecuados con respecto a las necesidades de desarrollo profesional o laboral por la mayoría de los trabajadores. El resto de los empleados (que conforman menos de la mitad del total) cree que estos programas de formación se adecuan a sus necesidades con poca frecuencia o solo en ciertas cuestiones puntuales, no sintiéndose capacitados con respecto a la totalidad de sus funciones como trabajadores del hospital.

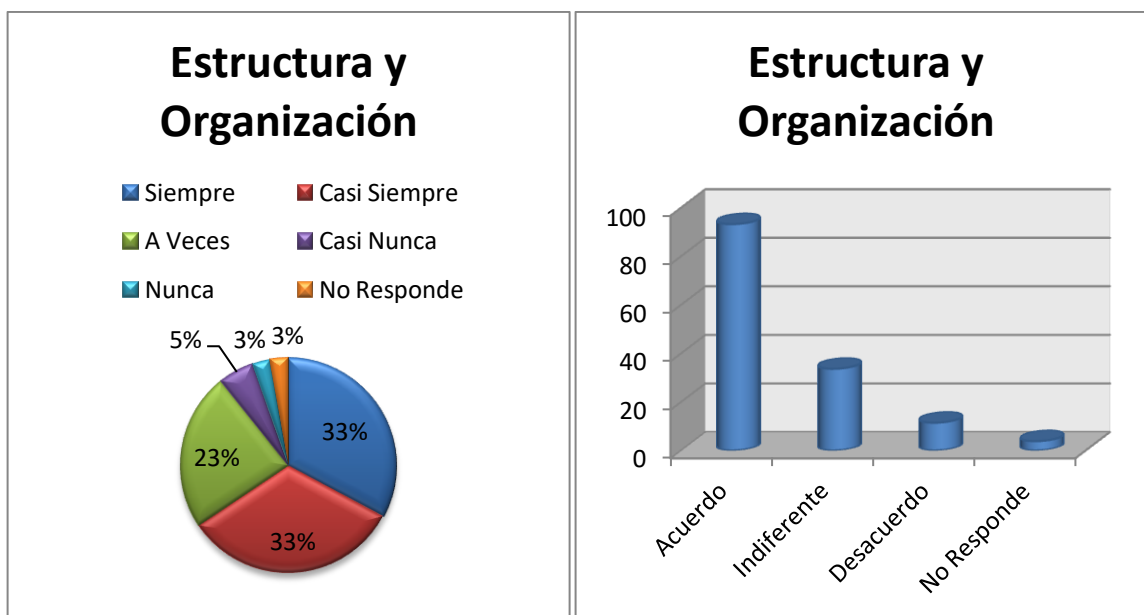


La mayoría de los empleados de esta área (el 61% de los empleados) posee una percepción favorable con respecto a la dimensión “Condiciones y Satisfacción en el Puesto de Trabajo”.

Analizando las fortalezas, el personal percibe que su capacidad profesional/laboral se adecua a las funciones y responsabilidades establecidas en su puesto de trabajo, contando con los materiales y recursos necesarios para llevar a cabo satisfactoriamente su trabajo.

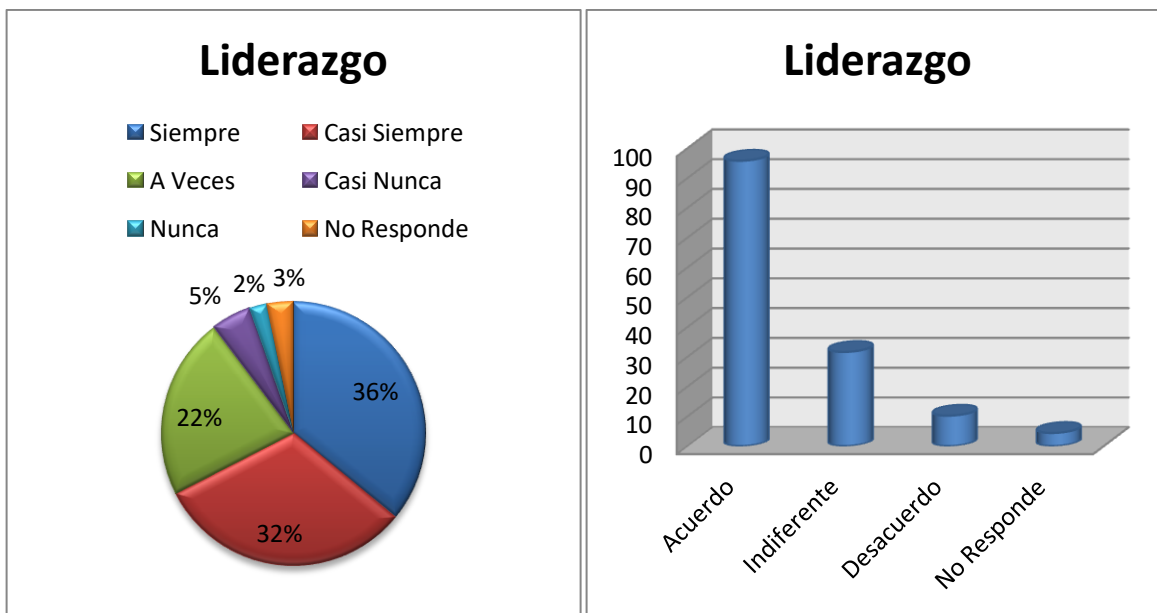
Los mismos consideran que el hospital cumple con las normas de seguridad y salud de manera pertinente, y perciben que el contexto en el cual se encuentran les permite desempeñar sus funciones con normalidad.

Como mayor debilidad puede decirse que los trabajadores no se encuentran motivados ni perciben alguna clase de reconocimiento proveniente de sus superiores cuando un empleado se destaca frente a sus compañeros por un excelente trabajo realizado.



Dos terceras partes de las personas encuestadas posee gran conocimiento sobre las funciones que debe desempeñar cada uno en su puesto de trabajo, y qué se espera de los integrantes de los diversos equipos en relación con sus labores, tareas, objetivos, procedimientos, etc., conociendo perfectamente cuál es la misión del hospital y quiénes son sus usuarios; y estando siempre al tanto con respecto a quién acudir cuando se presentan problemas de diversa índole para poder darles solución. Por su parte, puede considerarse que los empleados creen que los cambios que fueron y están siendo llevados a cabo en el hospital tienen resultados positivos.

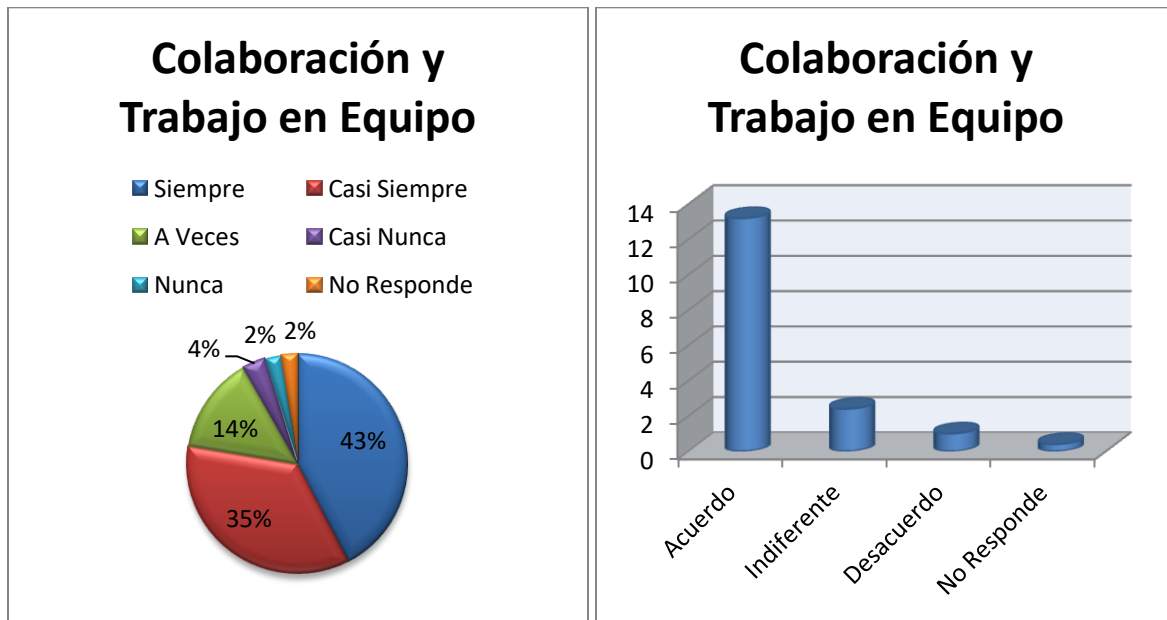
Como mayor debilidad, y a pesar de tener un gran conocimiento sobre cuál es la tarea de cada persona dentro de la organización, parece que no todos los trabajadores saben reconocer el límite en el cual termina el trabajo de una persona y comienza el de otra.



De todas, esta última resulta ser la que se percibe con mayor grado de satisfacción en esta área operativa del hospital, con el 68% de acuerdo.

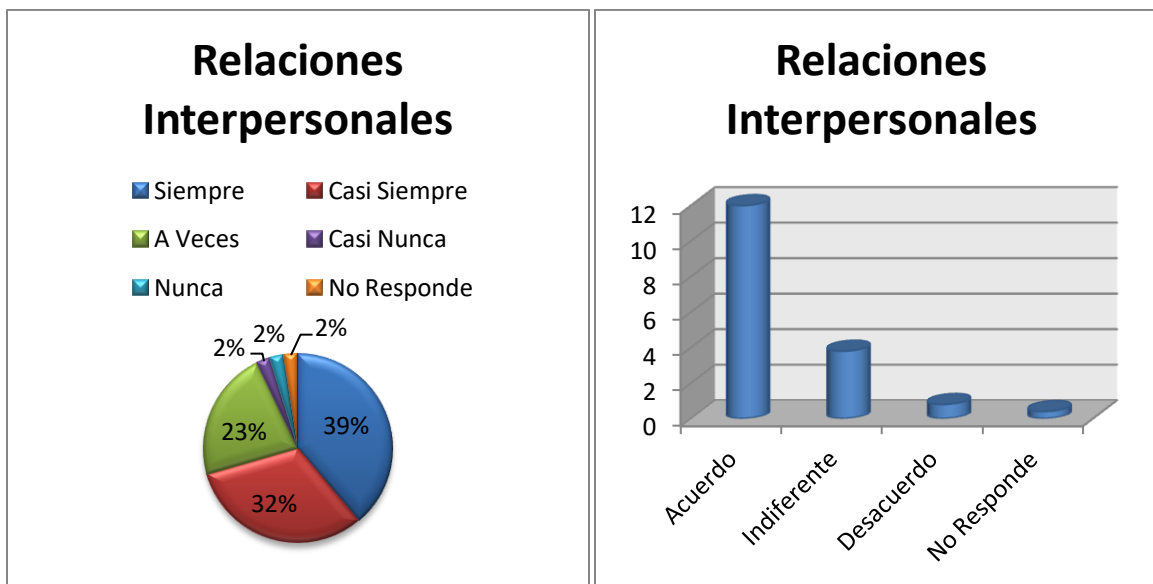
La mayoría del personal se encuentra satisfecho con la forma de dirigir que tiene su superior directo, los cuales mantienen una buena relación con sus empleados a cargo, quienes consideran que sus jefes se encargan de mantener un buen clima dentro de los diversos equipos de trabajo que existen en el hospital, siendo claros y específicos en la delimitación de los objetivos a perseguir.

Gerencia Sanitaria



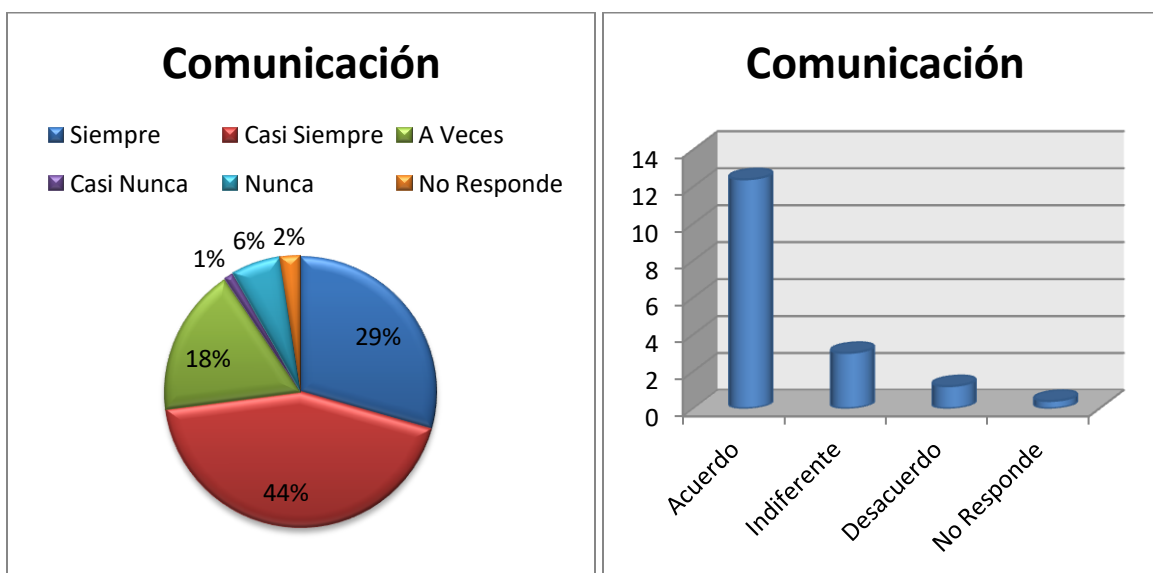
Se fomenta constantemente la cooperación entre los compañeros, que pueden contar con la colaboración de personas pertenecientes a otros sectores y programas de trabajo dentro de su área operativa, llevando a cabo continuamente reuniones de coordinación con miembros de los demás sectores, programas y áreas del hospital.

Por su parte consideran que trabajar en equipo no solo es posible, sino que les permite cumplir las metas propuestas de manera eficiente, teniendo total libertad de expresar sus puntos de vista al momento de llevar a cabo las tareas asignadas.



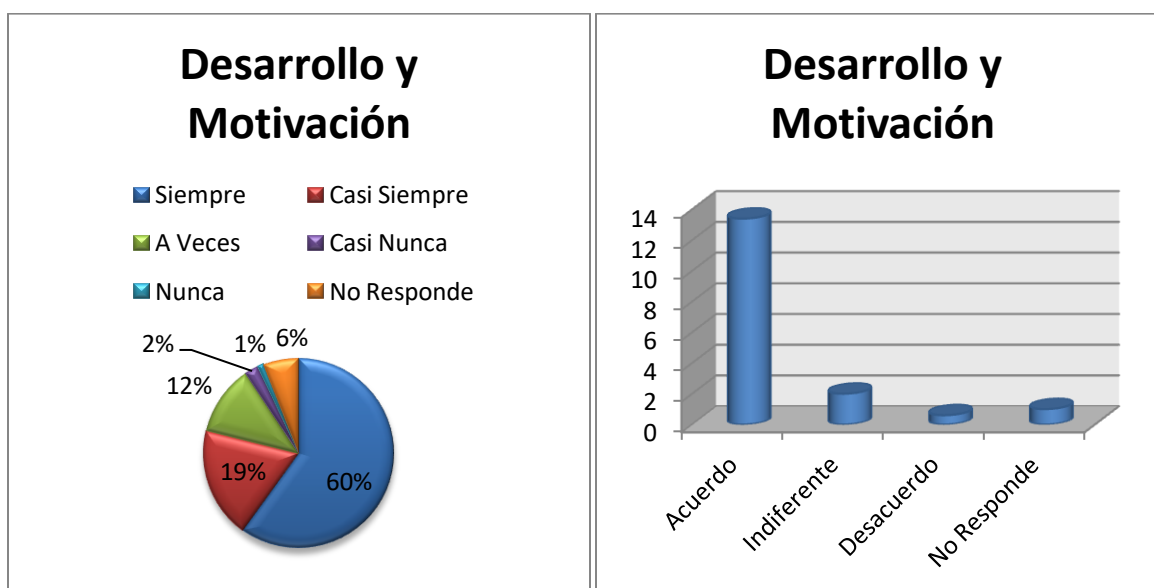
El personal considera que es posible un buen ambiente de trabajo, en el cual pueden contar con sus compañeros para resolver diversos problemas que puedan surgir, logrando en algunos casos formar verdaderas relaciones de amistad entre compañeros.

Existen disputas de forma poco frecuente, pero las mismas no parecen alterar el ambiente de trabajo y la armonía entre los trabajadores.



La mayoría de los empleados de esta área (el 73% de los empleados) posee una percepción favorable con respecto a la dimensión “Comunicación”. Puede decirse que los trabajadores perciben que existe una comunicación lo suficientemente buena y respetuosa entre los miembros integrantes del equipo. Consideran que se realizan reuniones con frecuencia, manteniéndolos siempre al tanto en forma directa y oportuna de todo lo que les concierne saber, y piensan que la comunicación interna con respecto a las cuestiones relativas al funcionamiento del hospital es clara, frecuente y planificada.

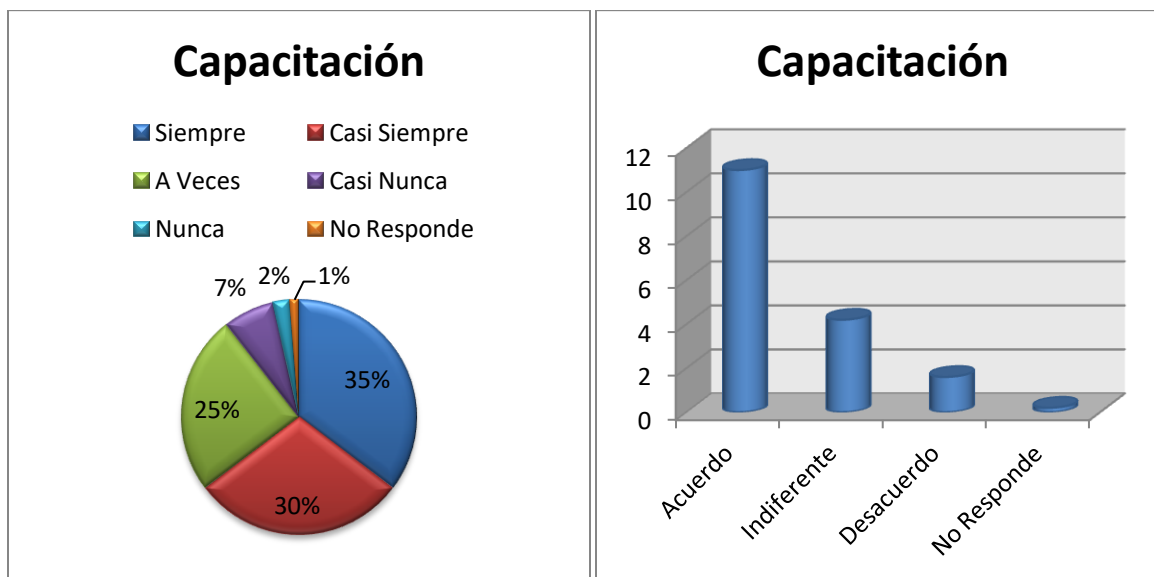
No obstante, los empleados reconocen la existencia de ruidos en la comunicación a modo de chismes, rumores y comentarios indebidos hacia otros miembros de la organización, lo cual puede distraer a las personas de enfocarse en recibir información valiosa para su trabajo.



La mayoría del personal piensa que el hospital, así como el área, programa, sector o unidad en la cual trabajan es un buen lugar para trabajar y les gustaría seguir desempeñando sus funciones laborales allí, reconociendo posibilidades de desarrollo en la organización.

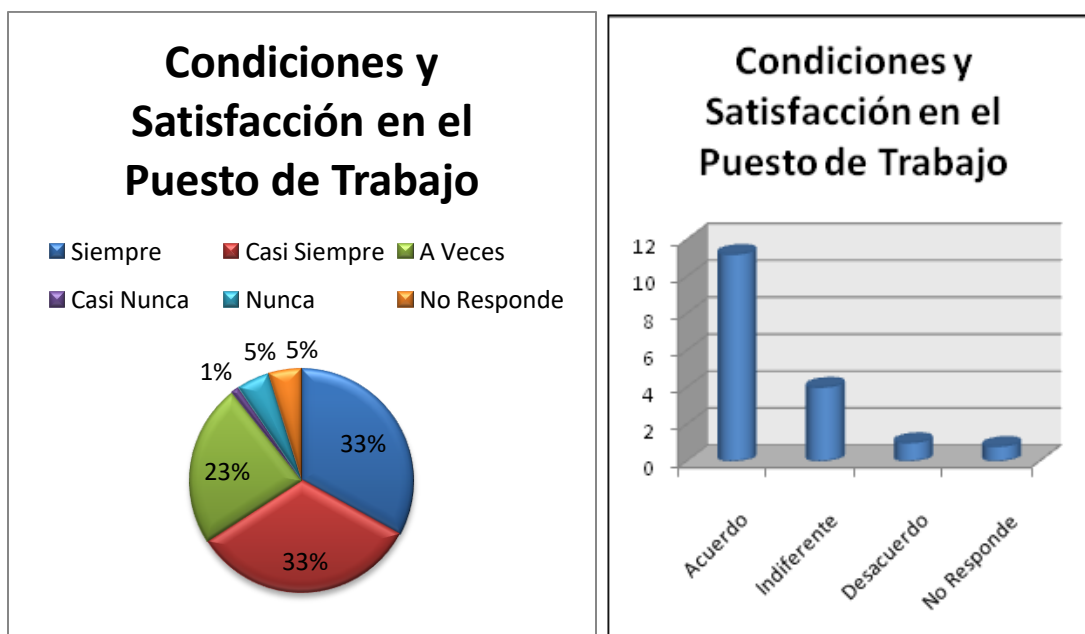
Los trabajadores creen que son capaces de innovar al proponer nuevos proyectos o formas novedosas de realizar tareas.

Es importante recalcar que algunos empleados sienten que su trabajo es pocas veces valorado por sus superiores inmediatos. No obstante, la mayoría considera que su labor es reconocida y estimulada.



Gran parte de empleados señalan que al asumir una nueva posición en el Hospital son informados de manera clara sobre las funciones y responsabilidades de su nuevo puesto.

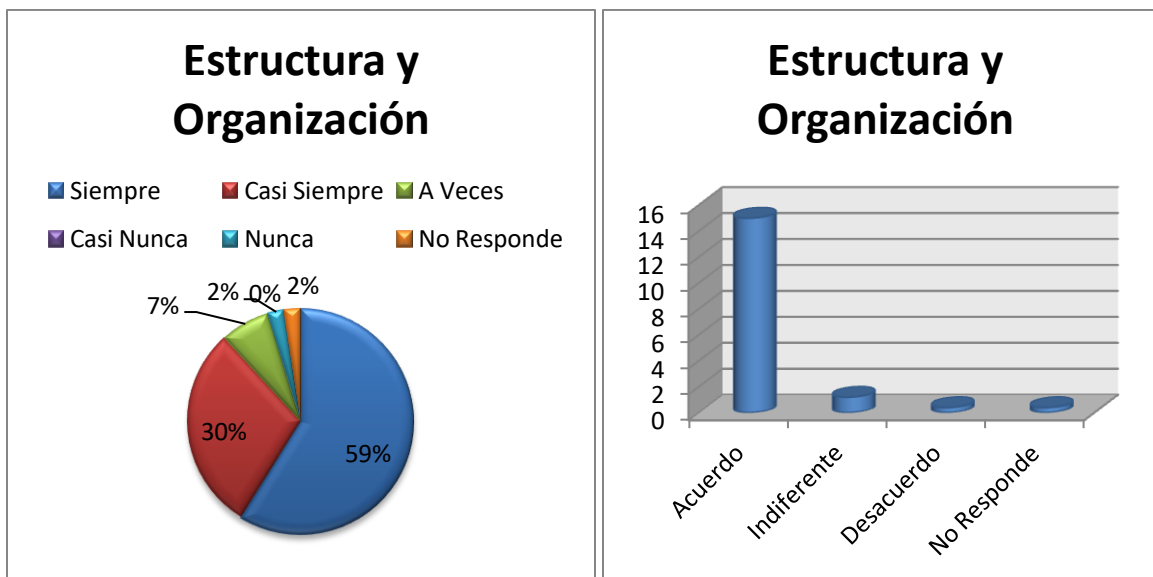
Consideran los planes de formación adecuados con respecto a las necesidades de desarrollo profesional o laboral. No obstante, algunos trabajadores creen que estos satisfacen sus carencias con poca frecuencia o solo en ciertas cuestiones puntuales, y no se sienten capacitados con respecto a la totalidad de sus funciones como empleados del hospital.



La mayoría considera que su capacidad profesional/laboral se adecua a las funciones y responsabilidades establecidas en su puesto de trabajo, contando con los materiales y recursos necesarios para llevar a cabo satisfactoriamente su trabajo.

Los empleados creen que el hospital cumple con las normas de seguridad y salud de manera pertinente, y perciben que las condiciones del entorno les permiten desempeñar sus tareas con normalidad.

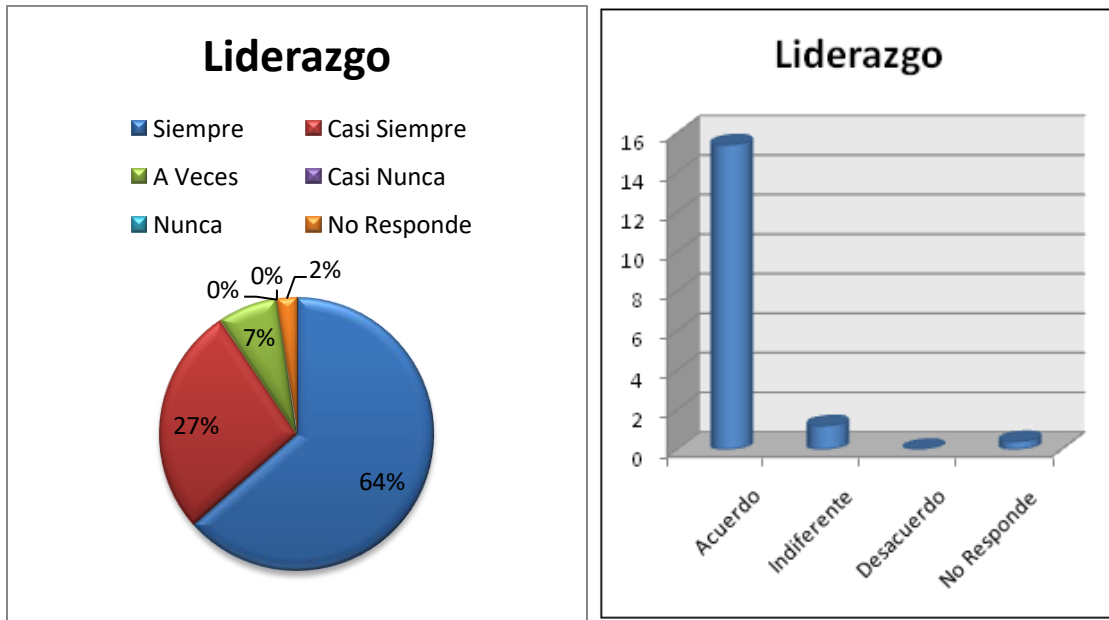
Algunas personas no se sienten estimuladas por sus superiores para realizar un mejor trabajo ni observan alguna clase de reconocimiento.



El personal posee gran conocimiento sobre las responsabilidades que implican su puesto de trabajo, aquello que se espera de cada uno de los integrantes y de los diversos equipos en relación con sus funciones, tareas, objetivos, procedimientos, etc. También conocen perfectamente los objetivos del hospital y quiénes son sus usuarios. Finalmente, están siempre al tanto con respecto a quién acudir cuando se presentan problemas de distinta índole para poder darles solución.

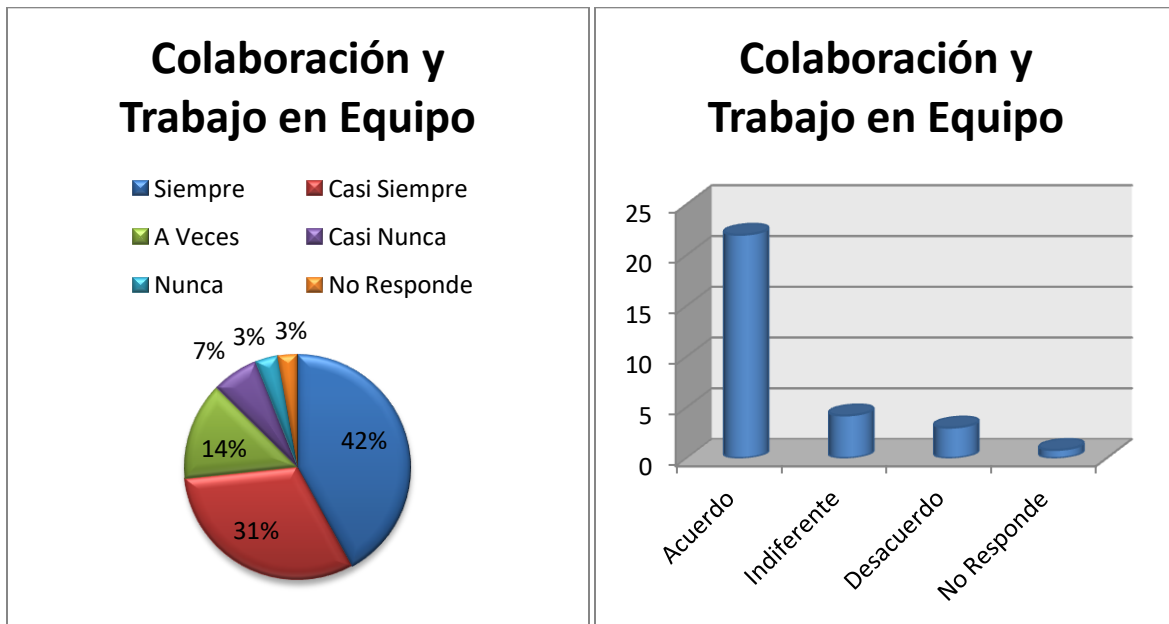
Por su parte, los empleados creen que los cambios que fueron y están siendo llevados a cabo en el hospital tienen resultados positivos.

Algunos trabajadores se encuentran confundidos con respecto a los límites de sus funciones como empleados del Hospital.



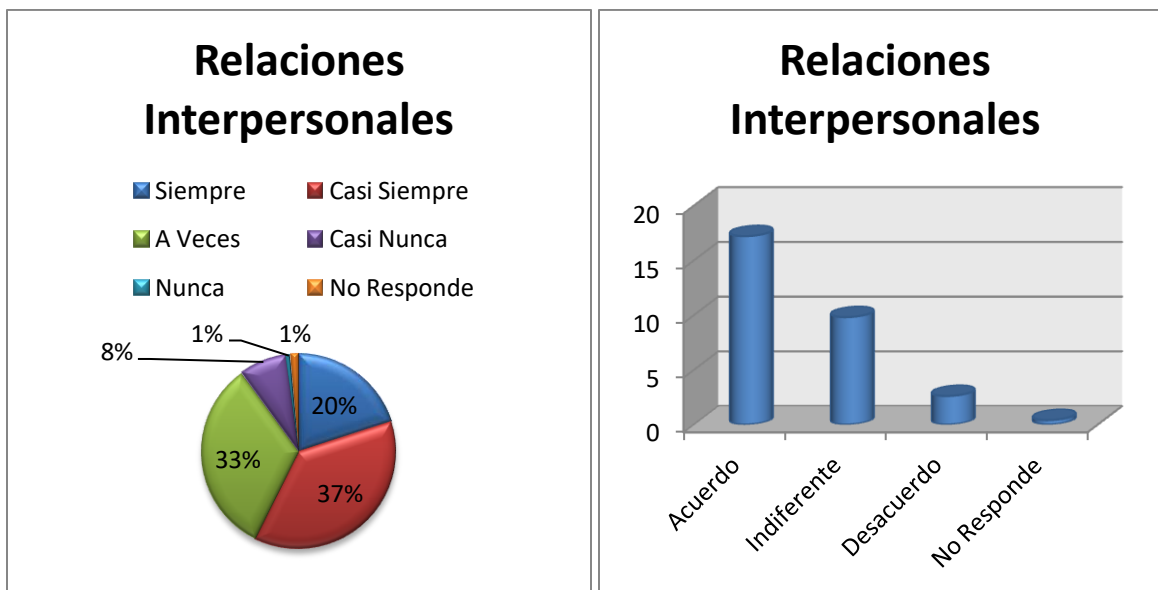
De todas las dimensiones, esta es percibida con mayor grado de satisfacción dentro de esta área operativa del hospital, donde el 91% se encuentra de acuerdo con la forma de dirigir que tiene su superior directo, considerando que practican con el ejemplo, siendo sus acciones reflejo de sus discursos. Los superiores mantienen una buena relación con sus empleados a cargo, quienes consideran que sus jefes se encargan de mantener un buen clima dentro de los diversos equipos de trabajo existentes en el hospital, siendo claros y específicos en la delimitación de los objetivos a perseguir.

Gerencia Administrativa

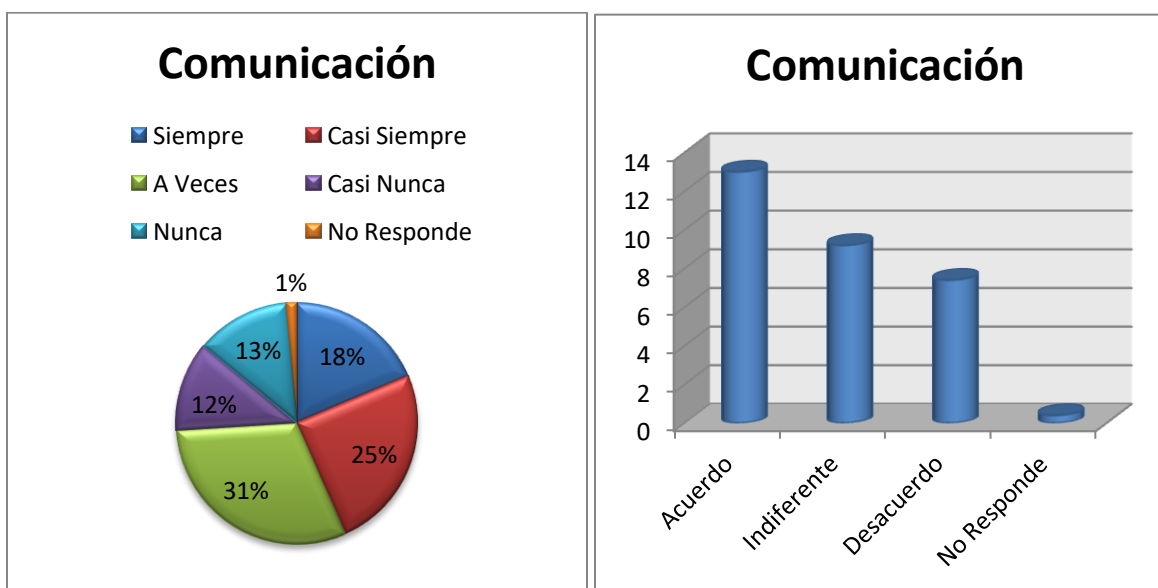


Se fomenta constantemente la cooperación entre los compañeros, que pueden contar con la colaboración de personas pertenecientes a otros sectores y programas de trabajo dentro de su área operativa. Por su parte consideran que trabajar en equipo no solo es posible, sino que les permite cumplir las metas propuestas de manera eficiente, teniendo total libertad de expresar sus puntos de vista al momento de llevar a cabo las tareas asignadas.

En cuanto a las debilidades, es importante destacar que las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas, programas, sectores o unidades se realizan con poca frecuencia.



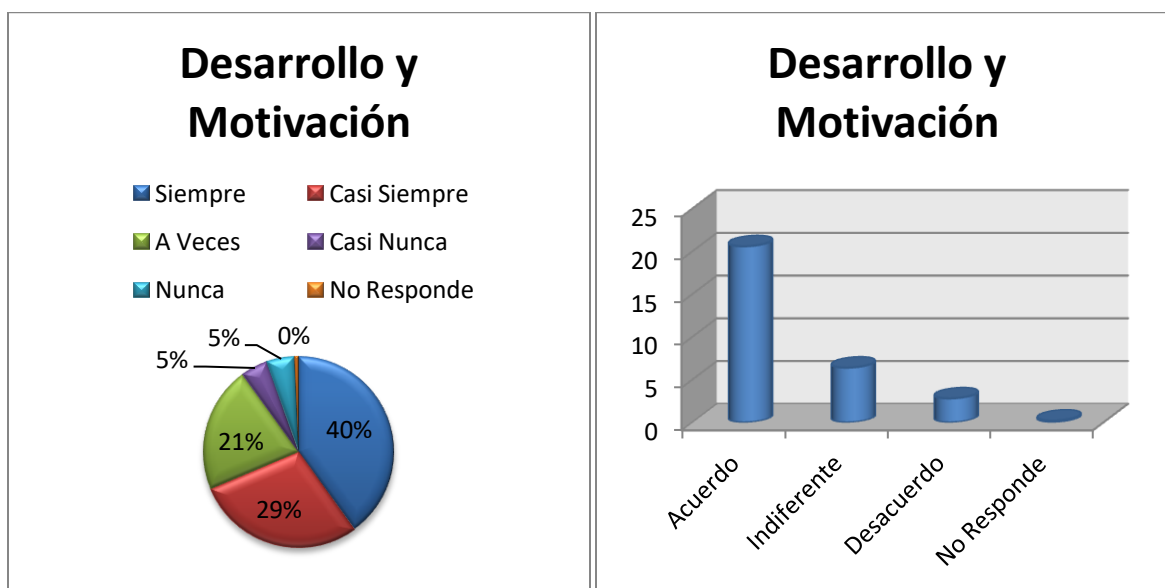
Existe un buen ambiente de trabajo pueden contar con sus compañeros para resolver diversos problemas que puedan surgir, logrando en algunos casos formar verdaderas relaciones de amistad entre compañeros. No obstante, gran parte de los empleados percibe la existencia ocasional de disputas y conflictos que pueden alterar la armonía entre los compañeros de trabajo.



Como mayor fortaleza, la comunicación es lo suficientemente buena y respetuosa entre los miembros integrantes del equipo. Fuera de ello, existen diversos factores que pueden estar perjudicando la correcta transmisión de información, mensajes

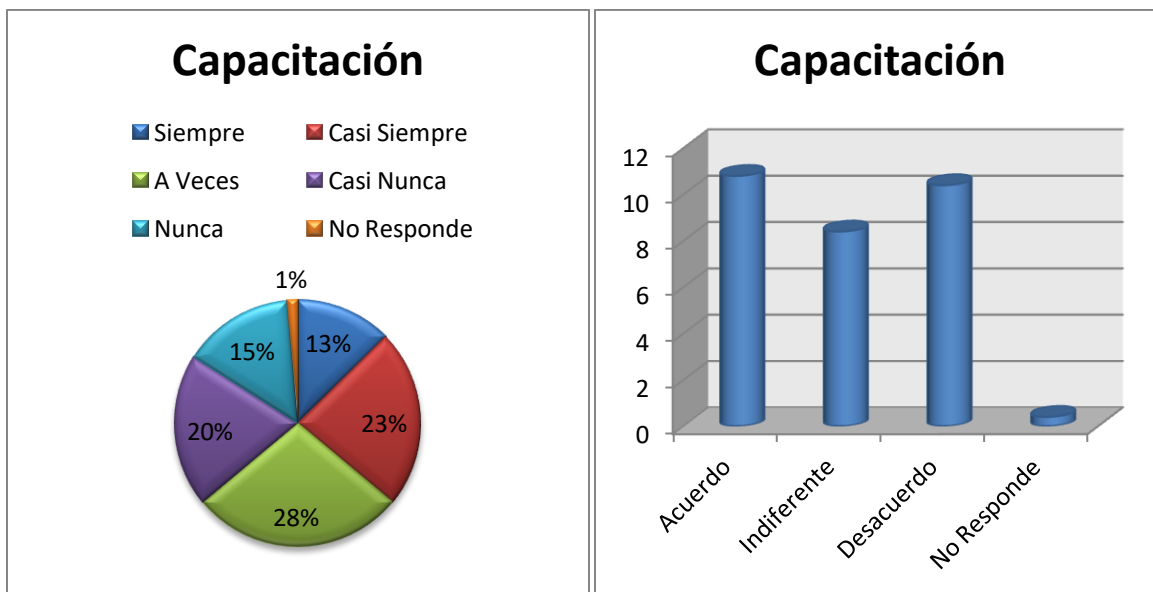
distractores que desenfocan la atención de los trabajadores de sus respectivas tareas.

Si bien consideran que se realizan reuniones, el personal piensa que el hospital no siempre mantiene a su personal enterado en forma directa y oportuna de todo aquello que les concierne.



La mayoría del personal piensa que el hospital, así como la dependencia dentro de la cual ejecutan sus tareas es un buen lugar para trabajar y les gustaría seguir desempeñando sus funciones allí. Sienten que cuentan con oportunidades de desarrollo y crecimiento.

Algunos trabajadores opinan que no pueden innovar al proponer nuevos proyectos o diversas formas de realizar una tarea.

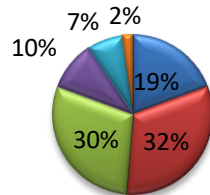


El 36% de los empleados posee una percepción favorable con respecto a la Dimensión “Capacitación”. A pesar de ello, el 35% de los empleados se encuentra en desacuerdo con las medidas de capacitación llevadas a cabo por el hospital, mientras el 28% restante se mantiene indiferente con respecto al modo en el cual los planes de formación son ofrecidos al personal para capacitarlos y orientarlos en el correcto modo de realizar sus labores.

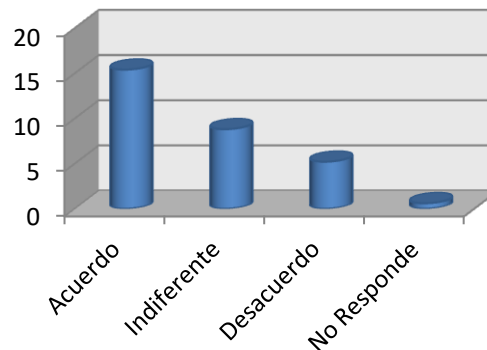
Los planes de formación no se adecuan necesariamente a las demandas de desarrollo profesional o laboral para la mayoría de los trabajadores. Creen que el hospital no mantiene a su personal enterado en forma directa y oportuna de todo lo que les concierne.

Condiciones y Satisfacción en el Puesto de Trabajo

■ Siempre ■ Casi Siempre
 ■ A Veces ■ Casi Nunca
 ■ Nunca ■ No Responde



Condiciones y Satisfacción en el Puesto de Trabajo



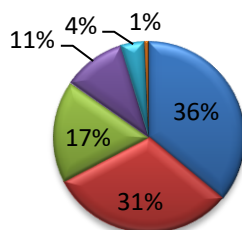
La capacidad profesional/laboral de los integrantes del hospital se adecuan a las funciones y responsabilidades establecidas en su puesto de trabajo, contando con los materiales y recursos necesarios para llevar a cabo satisfactoriamente su trabajo.

Además, sería posible afirmar que el hospital cumple con las normas de seguridad y salud en gran medida, brindando un entorno de trabajo adecuado para que sus trabajadores desempeñen sus funciones con normalidad (aunque no todos se encuentran de acuerdo en estos aspectos).

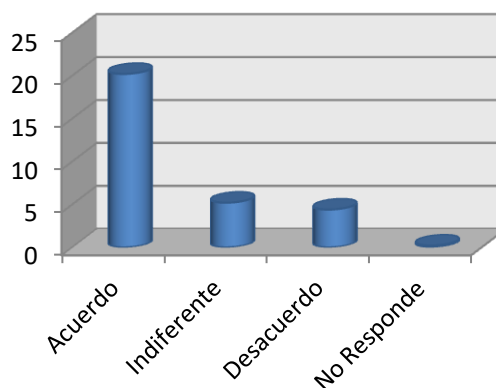
Como mayor debilidad, el personal se encuentra poco incentivado por sus superiores, al no ser reconocidos en el momento de ejecutar tarea de forma exitosa.

Estructura y Organización

Siempre Casi Siempre
 A Veces Casi Nunca
 Nunca No Responde



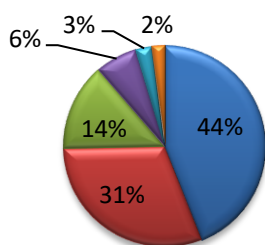
Estructura y Organización



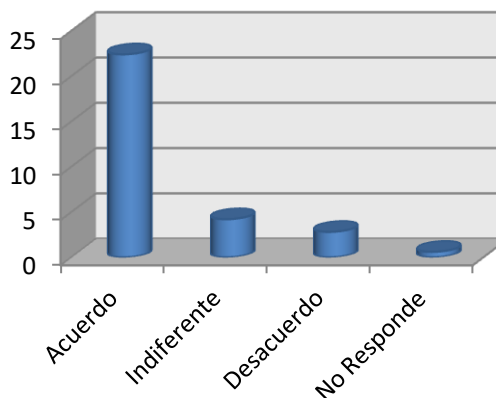
El personal afirma estar al tanto de las ocupaciones que debe desempeñar cada persona en su puesto de trabajo, conociendo la función del hospital.

Liderazgo

Siempre Casi Siempre
 A Veces Casi Nunca
 Nunca No Responde

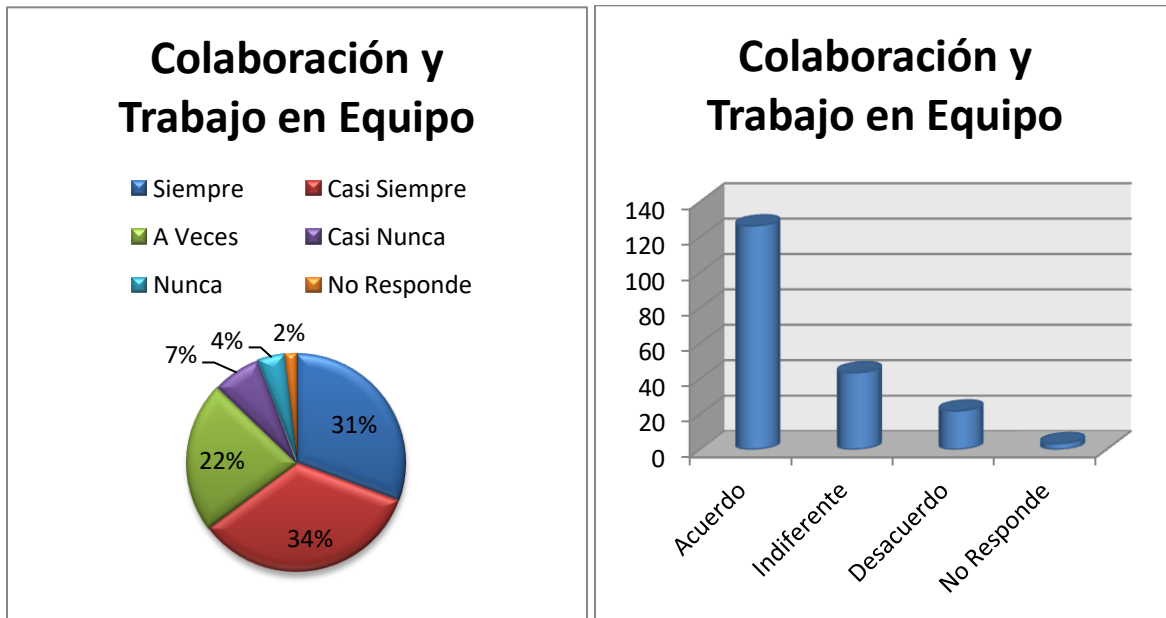


Liderazgo



Gran parte del personal se encuentra satisfecho con la forma de dirigir que tiene su jefe directo, manteniendo una buena relación, generadora de un buen clima en los diversos equipos, siendo claros y específicos en el establecimiento de objetivos a cumplir.

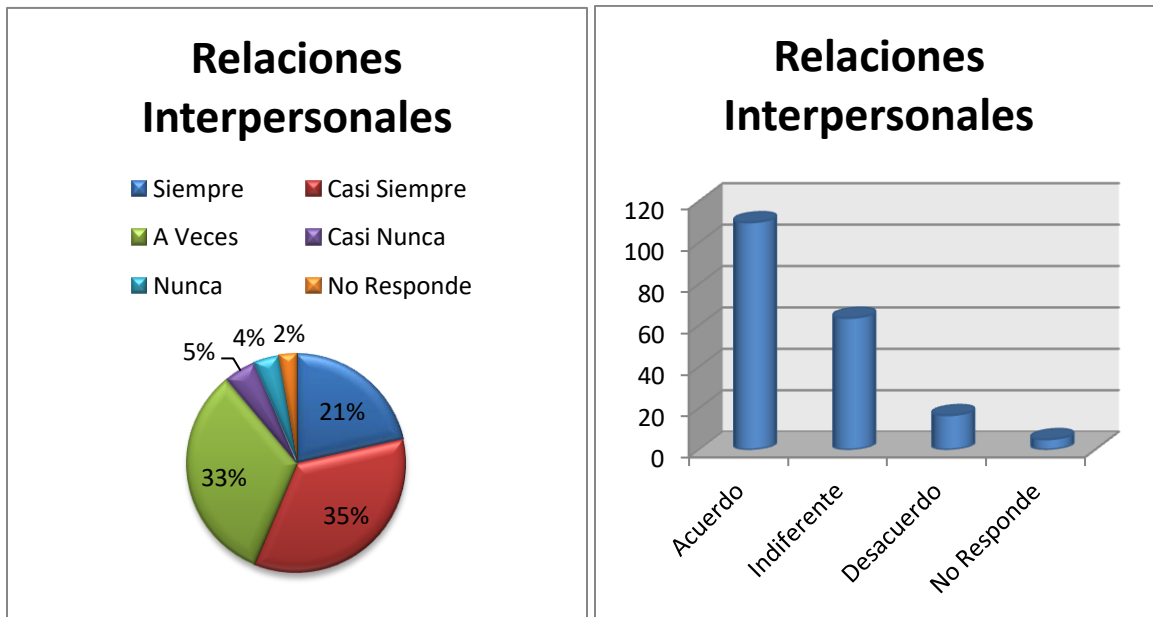
Hospital Oñativia en su Totalidad



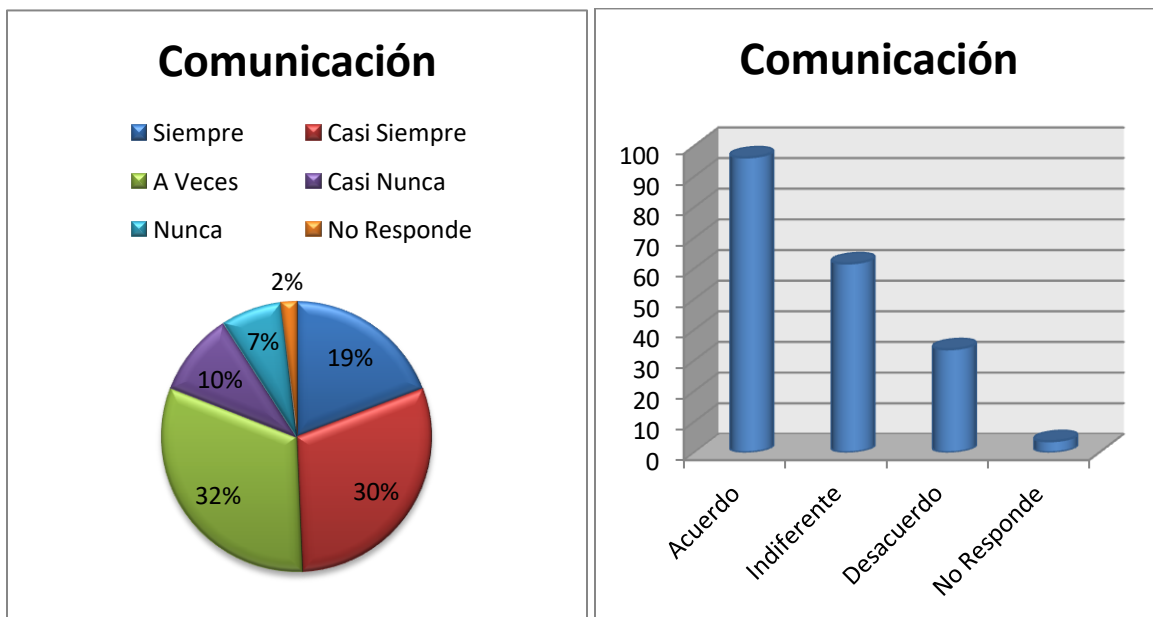
Analizando las fortalezas, la organización mantiene la cooperación entre los compañeros contando con la colaboración del personal perteneciente a otros sectores y programas de trabajo dentro de su área operativa.

Trabajar en equipo les permite cumplir las metas propuestas de manera eficiente, siendo libres de expresar sus puntos de vista al momento de llevar a cabo las tareas asignadas.

Es importante destacar que las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas, programas, sectores o unidades se realizan con poca frecuencia.



En general, existe un buen ambiente de trabajo, donde cuentan con el apoyo de sus compañeros para resolver dificultades, conformando en algunos casos relaciones de amistad entre compañeros. No obstante, se percibe la existencia ocasional de disputas que pueden influenciar en la armonía entre los compañeros.



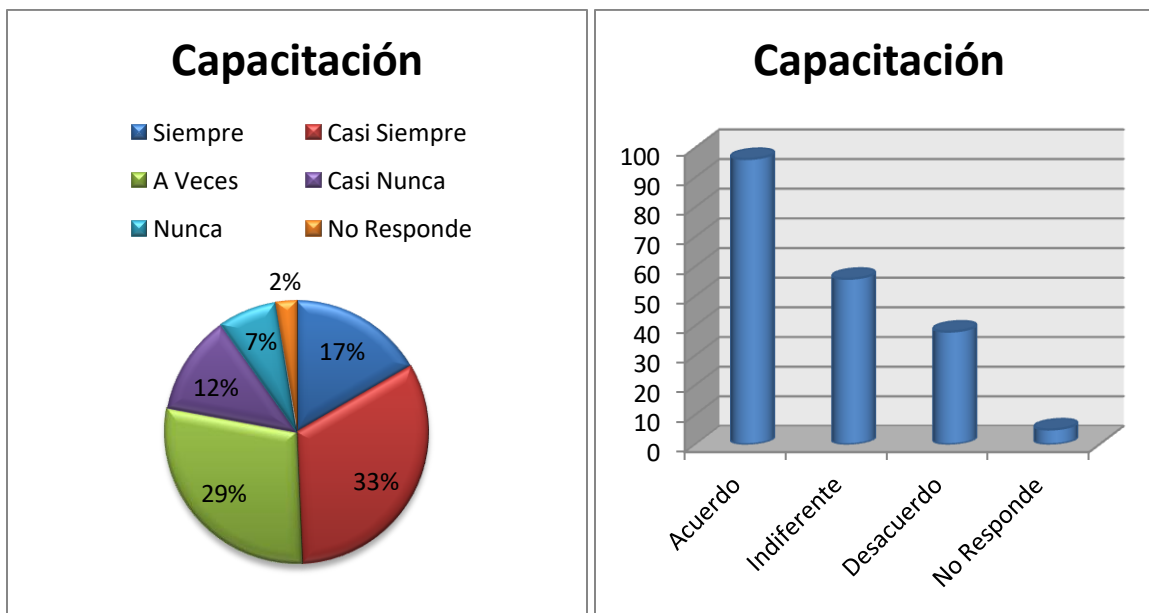
Se evidencia una comunicación lo suficientemente buena y respetuosa entre los miembros integrantes del equipo.

Aun así, reconocen que información que les concierne saber no les es transmitida debido a la escasa frecuencia de reuniones con sus superiores. Además, afirman que las conversaciones entre compañeros muchas veces se desvían a cuestiones no relacionados con sus respectivos puestos de trabajo, lo cual dispersa la atención de los mismos, obstaculizando el cumplimiento de objetivos.



El personal en general se encuentra conforme con el trabajo que realiza dentro de la organización, y considera al Hospital un buen lugar para trabajar y continuar su crecimiento laboral y profesional.

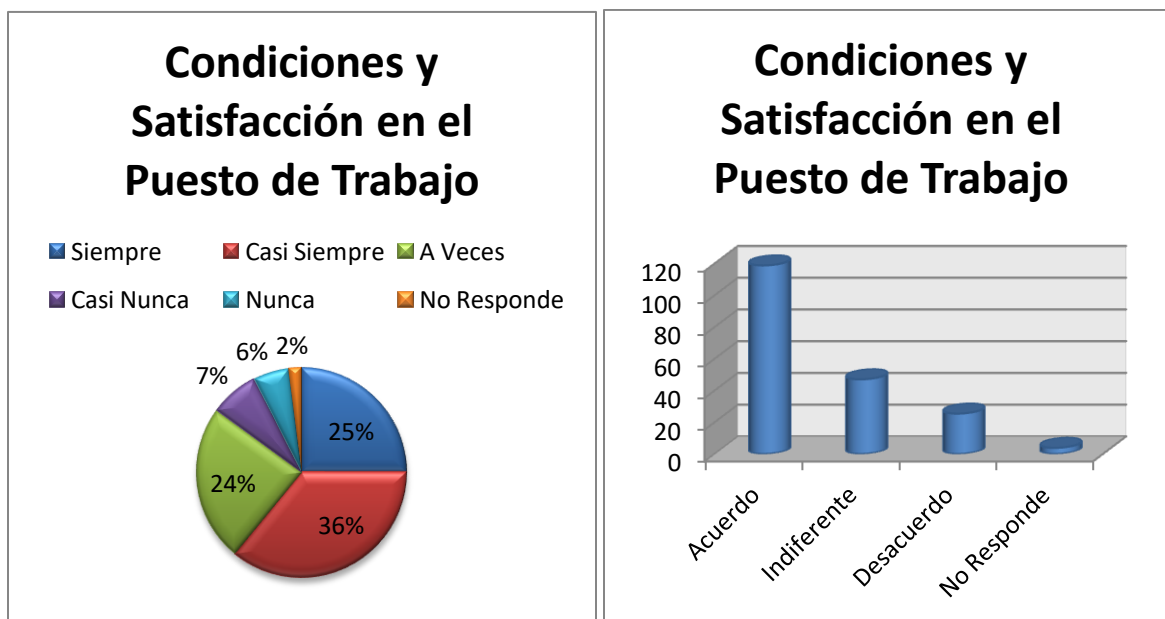
Como debilidades más notorias, algunos trabajadores consideran que no pueden innovar al proponer proyectos o modos diferentes de realizar algunas actividades. Es importante recalcar que muchos empleados sienten que su trabajo es pocas veces valorado por sus superiores inmediatos.



Los empleados perciben que, al asumir una nueva posición en el hospital, son informados de manera clara sobre las funciones y responsabilidades de su nuevo puesto de trabajo.

Los planes de formación junto a las acciones llevadas a cabo para mejorar, ampliar y actualizar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en busca del correcto desempeño de sus funciones y tareas son considerados adecuados con respecto a las necesidades de desarrollo profesional o laboral por la mayoría de los trabajadores.

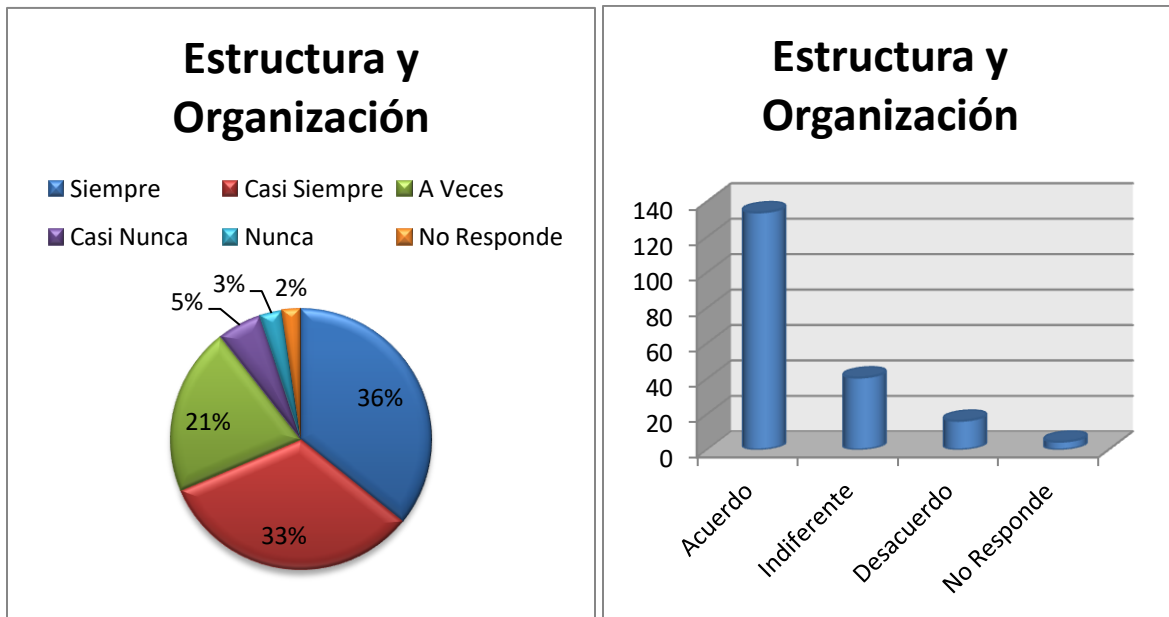
No obstante, poco menos de la mitad del total de trabajadores creen que estos programas se adecuan a sus necesidades con poca frecuencia o solo en ciertas cuestiones puntuales.



Analizando las fortalezas, podría decirse que el personal percibe que su capacidad profesional/laboral se adecua a las funciones y responsabilidades establecidas en su puesto de trabajo, contando con las herramientas de trabajo necesarias para desarrollar satisfactoriamente su trabajo.

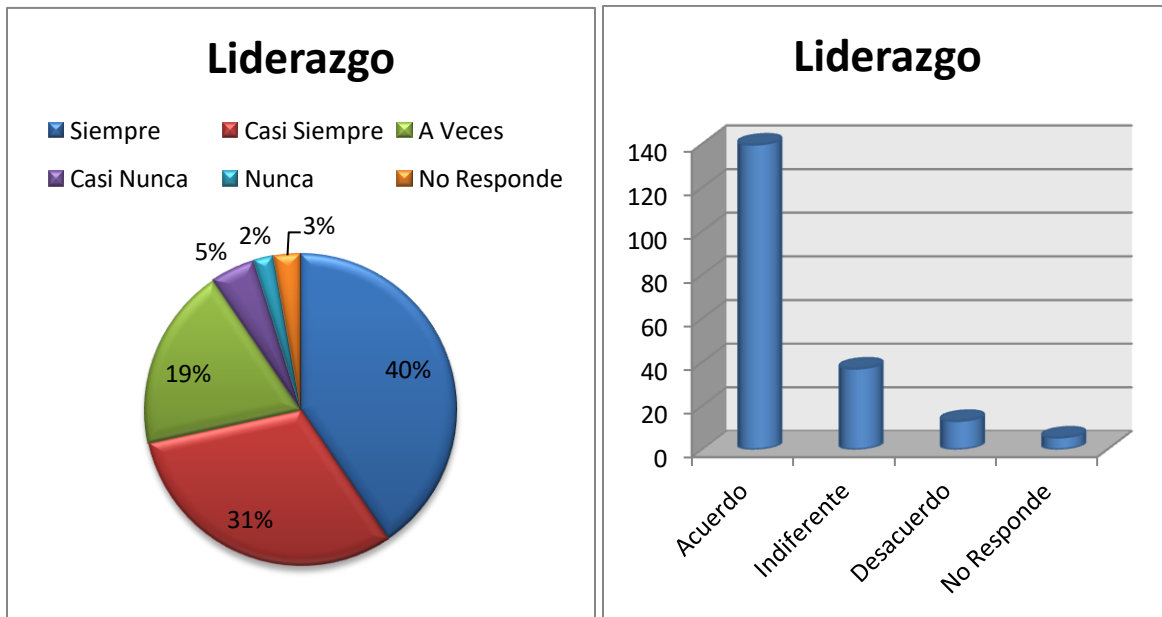
También es posible afirmar que los empleados consideran que el hospital cumple con las normas de seguridad y salud de manera pertinente, y perciben que las condiciones físicas (espacio, ruido, temperatura, iluminación) les permiten desempeñar sus tareas con normalidad.

El mayor inconveniente se encuentra en la falta de reconocimiento que brindan los jefes directos a sus empleados el realizar una labor de forma excelente y destacada frente al trabajo de los demás.



El personal posee gran conocimiento sobre las funciones que debe desempeñar cada persona en su puesto de trabajo, lo que se espera de cada uno de los integrantes de los diversos equipos en relación a sus funciones, tareas, objetivos, procedimientos, etc.

Cabe recalcar que los empleados se encuentran a gusto con los cambios que fueron y están siendo llevados a cabo en el hospital, por lo cual puede considerarse que estas modificaciones consiguieron resultados positivos.



De acuerdo con estas estadísticas, la mayoría del personal (71%) posee una percepción favorable con respecto a la dimensión “Liderazgo”. De todas, esta dimensión resulta ser aquella que se percibe con mayor grado de satisfacción.

La mayoría del personal se encuentra satisfecho con la forma de dirigir que tiene su superior directo, quienes mantienen buena relación con sus empleados.

Estos últimos consideran que sus jefes se encargan de mantener un buen clima dentro de los diversos equipos de trabajo existentes en el hospital, siendo claros y específicos en la delimitación de los objetivos a perseguir.

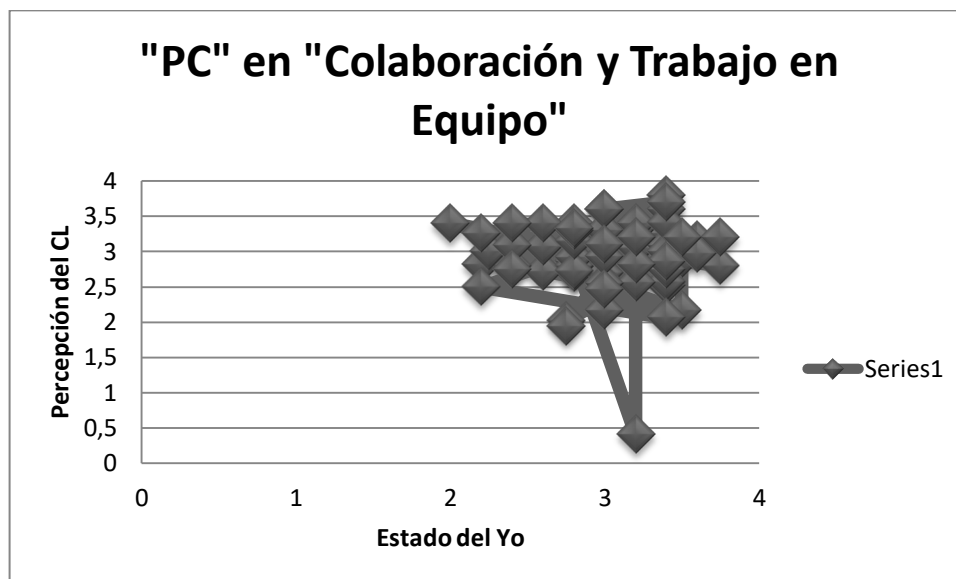
Con menor frecuencia, algunos miembros del equipo creen que sus superiores no siempre practican con el ejemplo, donde sus acciones no reflejan necesariamente sus discursos y direcciones a seguir marcadas en sus empleados.

Correlaciones entre variables

Esta investigación buscó conocer la relación existente entre cada uno de los Estos Yoicos (PC, PN, A, NL, NAS y NAR) y las ocho dimensiones del Clima Laboral trabajadas (Colaboración y Trabajo en Equipo; Relaciones Interpersonales; Comunicación; Desarrollo y Motivación; Capacitación; Condiciones y Satisfacción

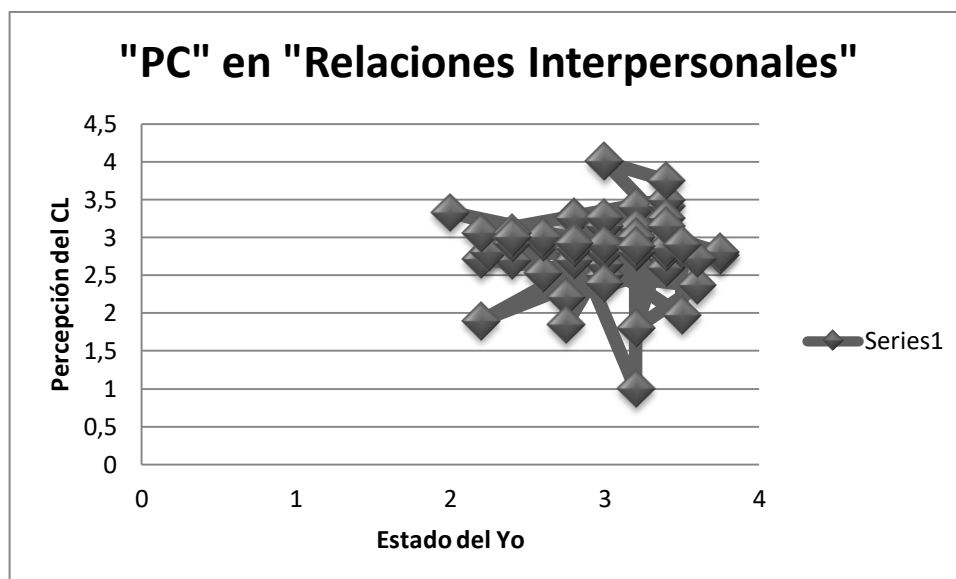
en el Puesto de Trabajo; Estructura y Organización; y Liderazgo), dando un total de 48 correlaciones distintas.

Correlaciones del Padre Crítico



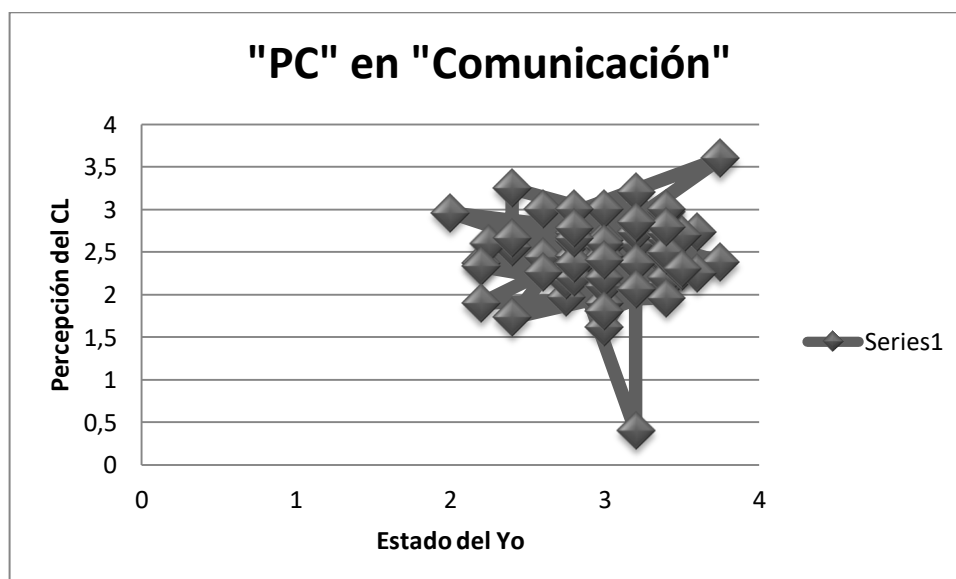
$$r = -0,008877535$$

Se trata de una correlación nula, lo cual implica que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo "PC" y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión "Colaboración y Trabajo en Equipo" del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 1% de los casos.



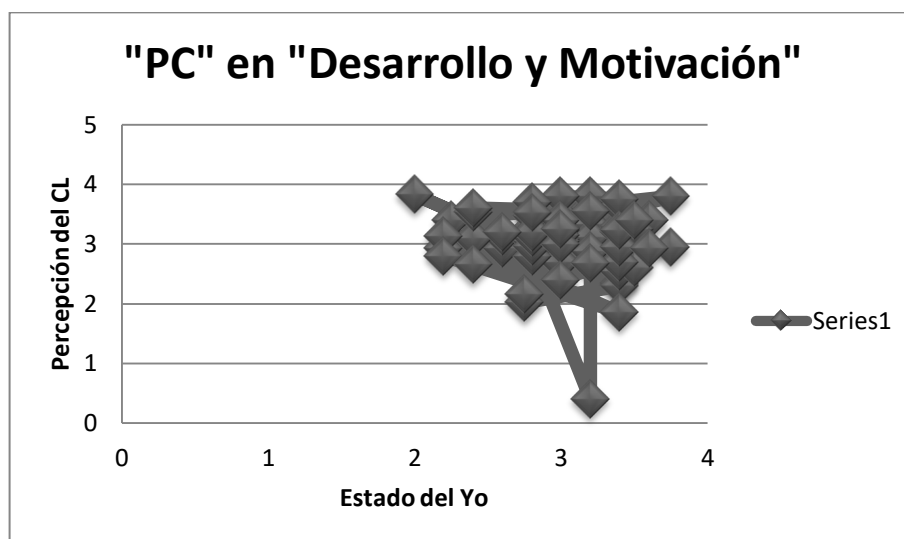
$$r = 0,003562602$$

También se trata de una correlación nula, puesto que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo "PC" y la percepción que tienen los empleados sobre la Dimensión "Relaciones Interpersonales" del Clima Laboral. Dicha relación se establece en el 0,3% de los casos.



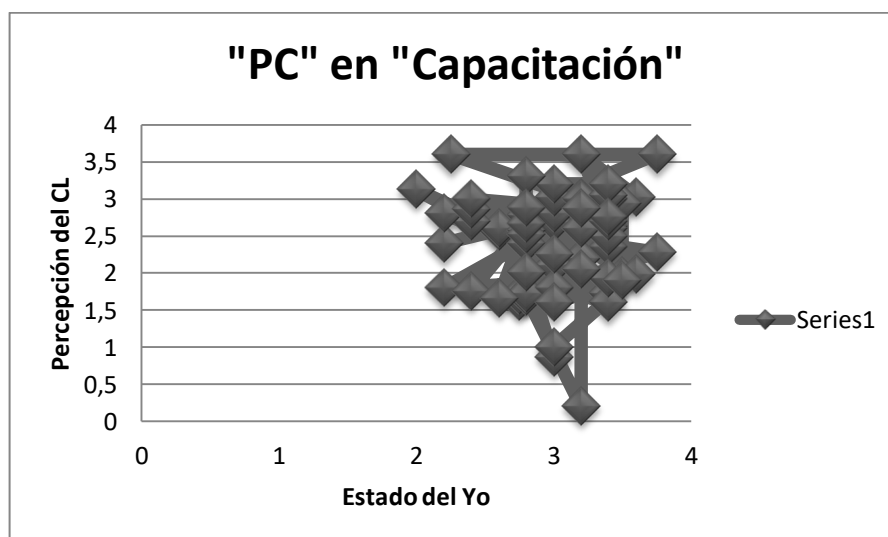
$$r = 0,042266157$$

En este caso se trata nuevamente de una correlación nula, al no existir relación entre la expresión de un Estado del Yo "PC" y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión "Comunicación" del Clima Laboral. La relación se establece en el 4% de los casos.



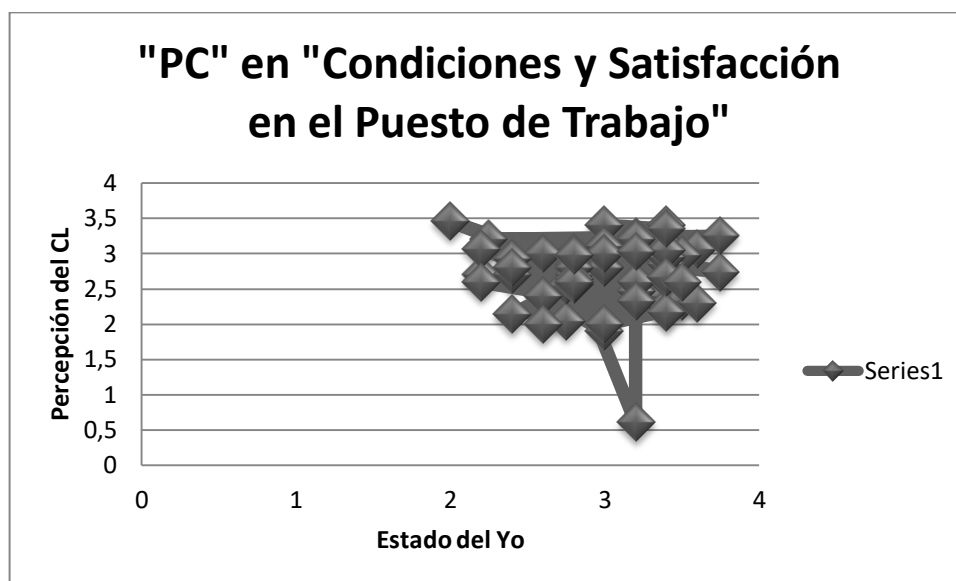
$$r = -0,081458232$$

Se trata de una correlación nula, lo cual significa que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo "PC" y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión "Desarrollo y Motivación" del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 8% de los casos.



$$r = -0,027955889$$

Se trata de una correlación nula, lo cual significa que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo "PC" y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión "Capacitación" del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 3% de los casos.



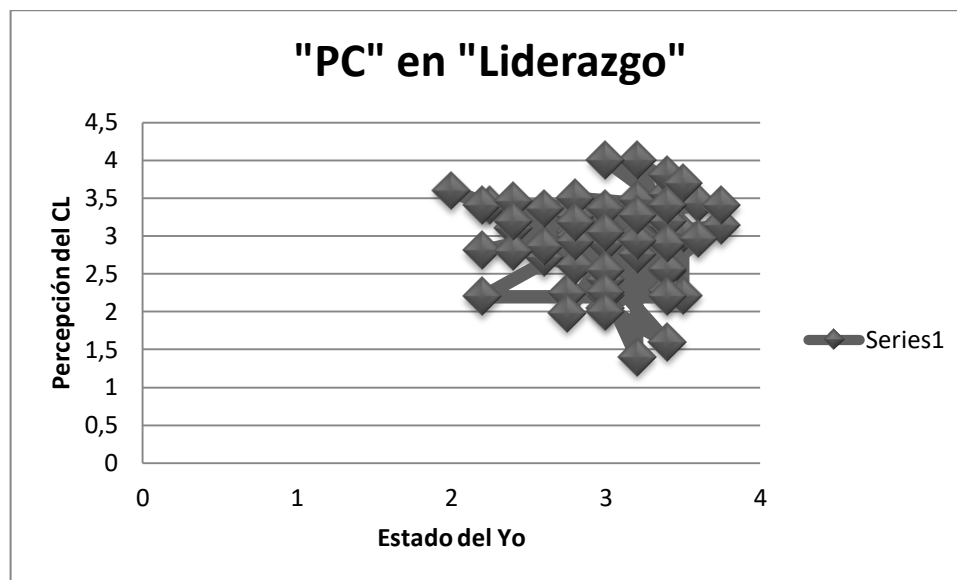
$$r = -0,02442985$$

Se trata de una correlación nula, lo cual significa que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo "PC" y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión "Condiciones y Satisfacción en el Puesto de Trabajo" del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 2% de los casos.



$$r = -0,048844603$$

Se trata de una correlación nula, pues no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo “PC” y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión “Estructura y Organización” del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 5% de los casos.

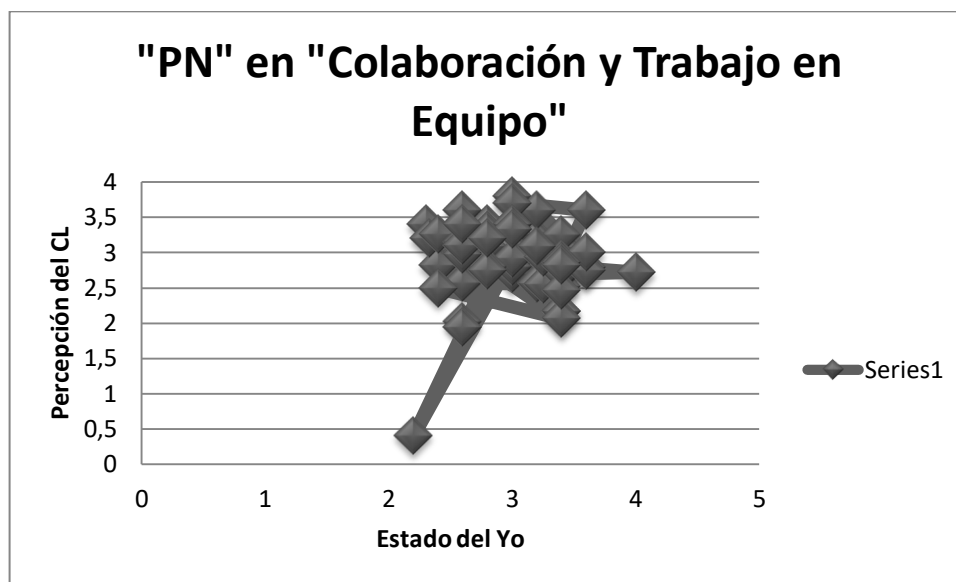


$$r = -0,025300467$$

Se trata de una correlación nula también, lo cual significa que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo “PC” y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión “Liderazgo” del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 2% de los casos.

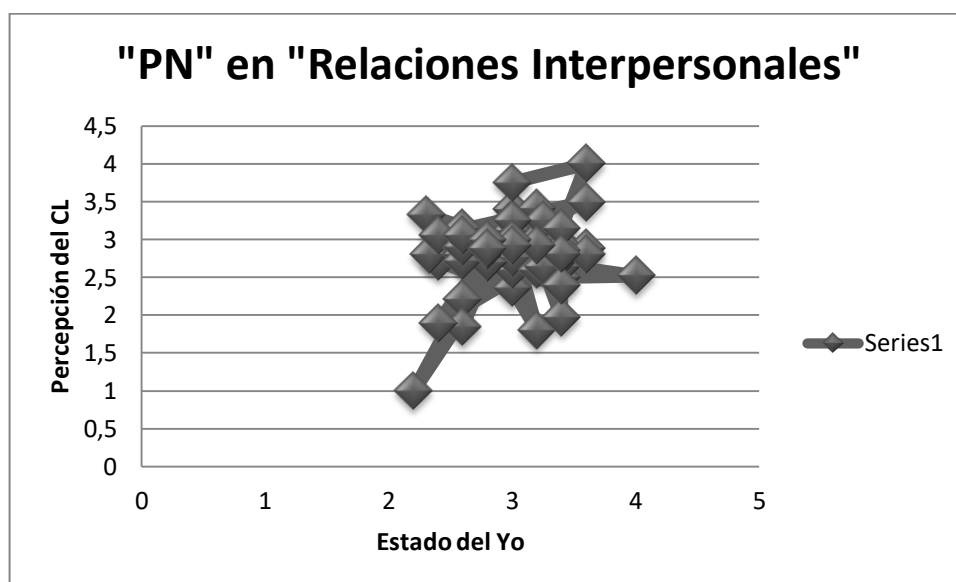
Como es posible observar, no existe correlación significativa alguna entre el Estado del Yo Padre Crítico y las dimensiones del Clima Laboral con las cuales se realizó el presente trabajo. Esto significa que el Clima Laboral será percibido por los empleados de la organización sin modificarse de acuerdo a la carga de energía psíquica que posean los jefes y gerentes de la institución en el Estado Yoico Padre Crítico.

Correlaciones del Padre Nutritivo



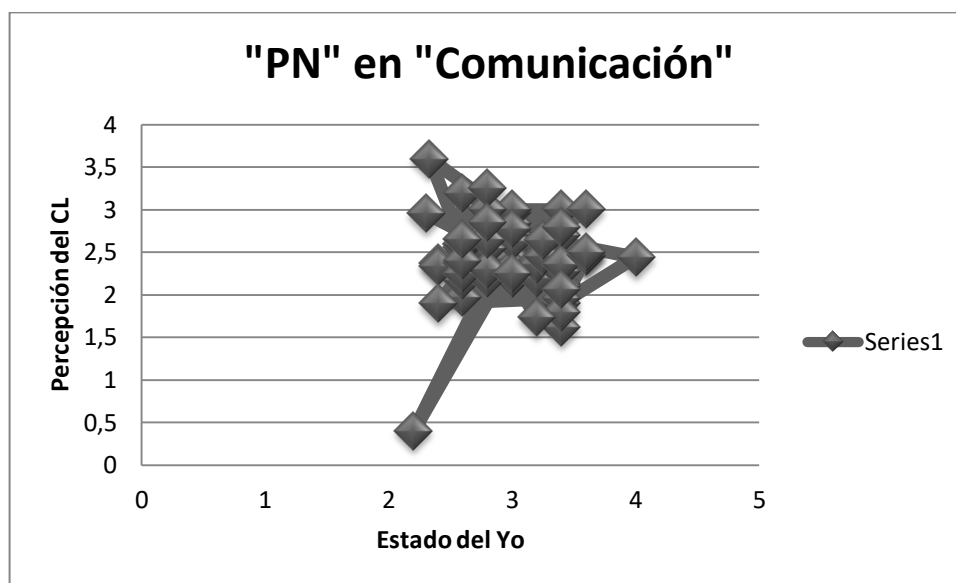
$$r = -0,001970917$$

Se trata de una correlación nula, lo cual significa que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo "PN" y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión "Colaboración y Trabajo en Equipo" del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 0,2% de los casos.



$$r = 0,195518295$$

Se trata de una correlación nula, lo cual demuestra que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo "PN" y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión "Relaciones Interpersonales" del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 19% de los casos.



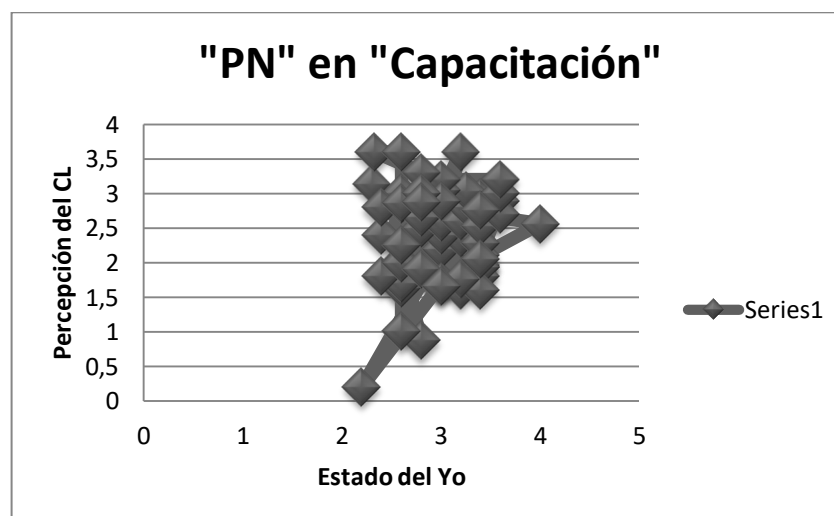
$$r = -0,039137134$$

En este caso también se muestra una correlación nula, porque que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo "PN" y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión "Comunicación" del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 4% de los casos.



$$r = -0,049599588$$

Constituye una correlación nula, al no existir relación entre la expresión de un Estado del Yo "PN" y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión "Desarrollo y Motivación" del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 5% de los casos.



$$r = 0,109061842$$

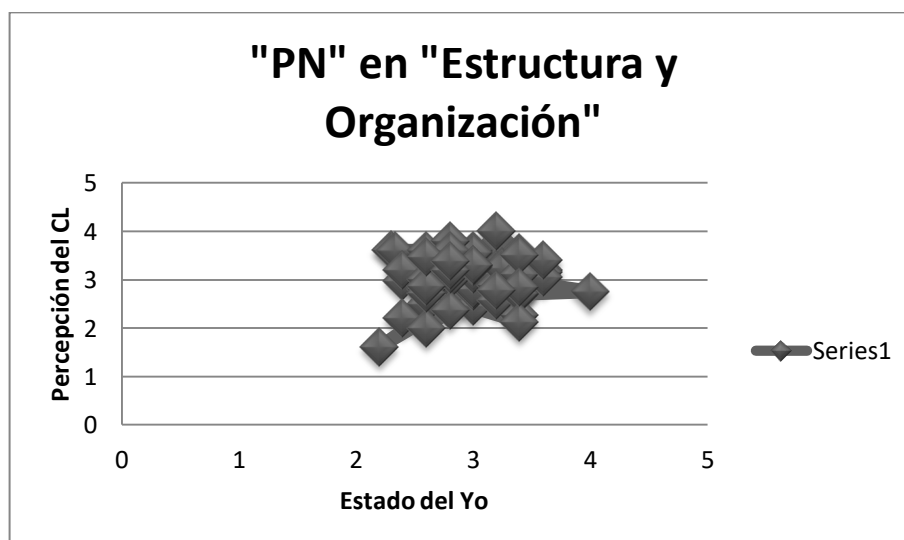
Se trata de una correlación nula, lo cual significa que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo "PN" y la percepción que tienen los empleados sobre

la dimensión "Capacitación" del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 11% de los casos.



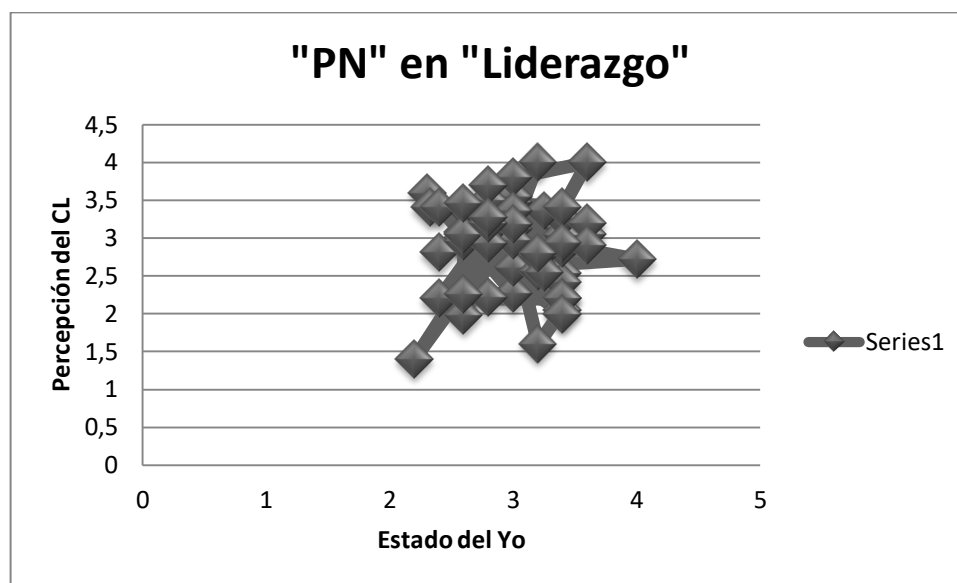
$$r = 0,005945718$$

Se trata de una correlación nula, lo cual significa que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo "PN" y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión "Condiciones y Satisfacción en el Puesto de Trabajo" del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 1% de los casos.



$$r = 0,066661627$$

Se trata de una correlación nula, lo cual significa que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo “PN” y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión “Estructura y Organización” del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 7% de los casos.



$$r = -0,008063999$$

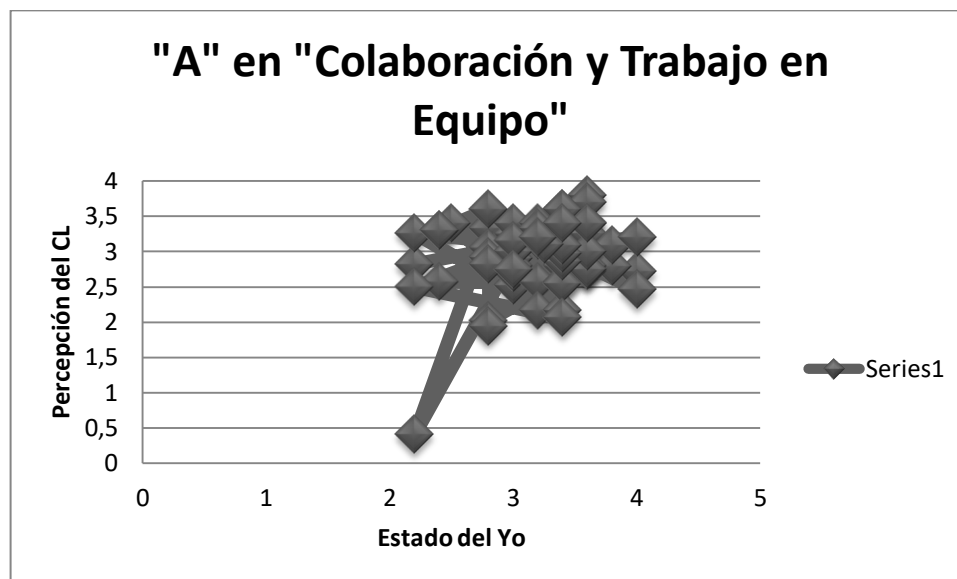
Se trata de una correlación nula, lo cual significa que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo “PN” y la percepción que tienen los empleados sobre la Dimensión “Liderazgo” del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 1% de los casos.

A nivel general, no existe correlación significativa alguna entre el Estado del Yo Padre Nutritivo y las dimensiones del Clima Laboral. Esto demuestra que el Clima Laboral será percibido por los empleados de la organización sin modificarse de acuerdo con la carga de energía psíquica que posean los jefes y gerentes de la institución en el Estado Yoico Padre Nutritivo.

No obstante, cabe recalcar que en relación con la dimensión “Relaciones Interpersonales” se obtuvo un puntaje muy próximo al de una correlación funcional directa. Por consiguiente, podría pensarse que, al trabajar con el PN de los jefes y

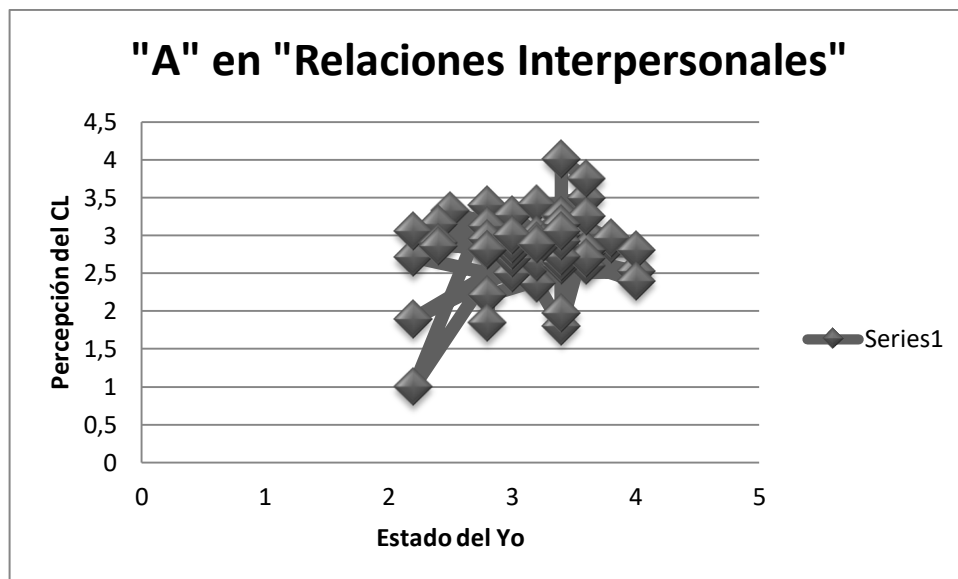
gerentes de la organización, posiblemente se lograría producir cambios favorables con respecto a esta Dimensión dentro de la organización.

Correlaciones del Adulto



$$r = 0,206141887$$

Se trata de una correlación funcional directa, en la que queda demostrado que mientras más carga psíquica posea el Estado del Yo "A" de los jefes y gerentes de la organización, más satisfactoria resultará ser la percepción que tengan los empleados sobre la dimensión "Colaboración y Trabajo en Equipo" del Clima Laboral. La correlación es baja ya que se comprueba en el 20% de los casos.



$$r = 0,190456138$$

En este caso se trata de una correlación nula, lo cual significa que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo "A" y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión "Relaciones Interpersonales" del Clima Laboral. La relación se establece en el 19% de los casos.



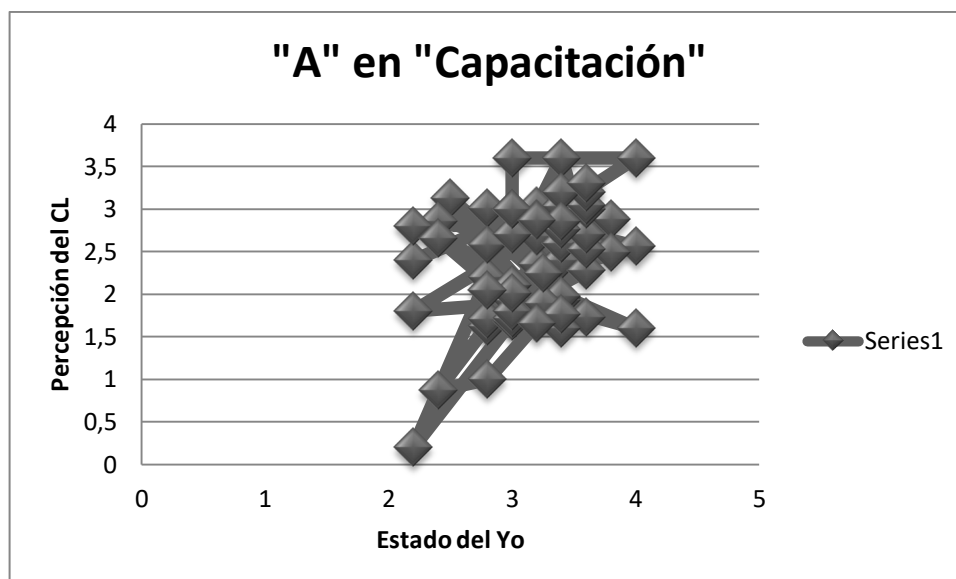
$$r = 0,272498375$$

Se trata de una correlación funcional directa, lo que demuestra que mientras más carga psíquica posea el Estado del Yo "A" de los jefes y gerentes de la organización, más satisfactoria resultará ser la percepción que tengan los empleados sobre la dimensión "Comunicación" del Clima Laboral. La correlación es baja ya que se comprueba en el 27% de los casos.



$$r = 0,212445474$$

Se trata de una correlación funcional directa. Se demuestra que mientras más carga psíquica posea el Estado del Yo "A" de los jefes y gerentes de la organización, más satisfactoria resultará ser la percepción que tengan los empleados sobre la dimensión "Desarrollo y Motivación" del Clima Laboral. La correlación es baja ya que se comprueba en el 21% de los casos.



$$r = 0,323639136$$

Se trata de una correlación funcional directa, en donde queda demostrado que mientras más carga psíquica posea el Estado del Yo "A" de los jefes y gerentes de la organización, más satisfactoria resultará ser la percepción que tengan los empleados sobre la dimensión "Capacitación" del Clima Laboral. La correlación es baja ya que se comprueba en el 32% de los casos.



$$r = 0,142995112$$

El gráfico presenta una correlación nula, pues no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo "A" y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión "Condiciones y Satisfacción en el Puesto de Trabajo" del Clima Laboral. La relación se establece en el 14% de los casos.



$$r = 0,224223649$$

Se trata de una correlación funcional directa. Queda demostrado que mientras más carga psíquica posea el Estado del Yo "A" de los jefes y gerentes de la organización, más satisfactoria resultará ser la percepción que tengan los empleados sobre la dimensión "Estructura y Organización" del Clima Laboral. La correlación es baja ya que se comprueba en el 22% de los casos.

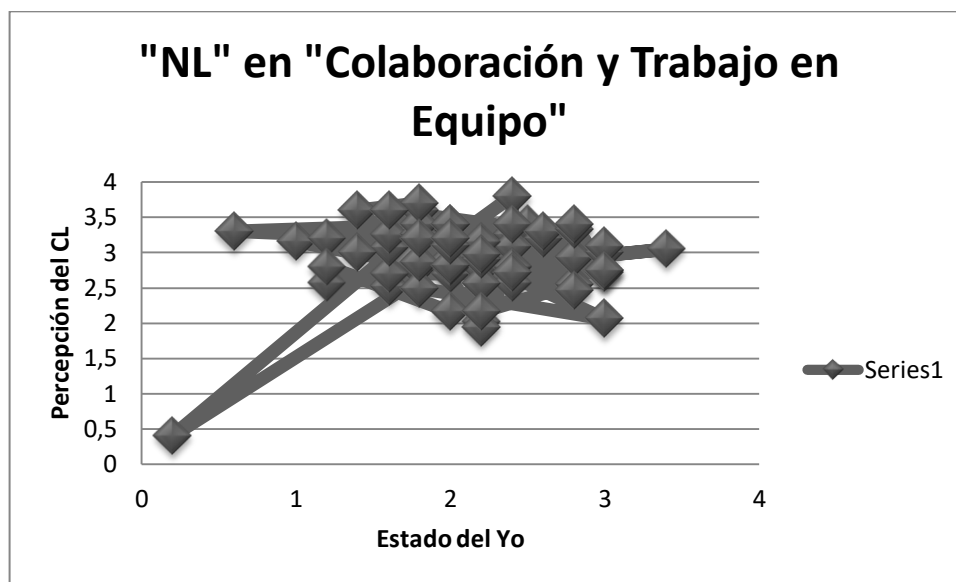


$$r = 0,205503254$$

Se trata de una correlación funcional directa, en donde queda demostrado que mientras más carga psíquica posea el Estado del Yo "A" de los jefes y gerentes de la organización, más satisfactoria resultará ser la percepción que tengan los empleados sobre la dimensión "Liderazgo" del Clima Laboral. La correlación es baja ya que se comprueba en el 20% de los casos.

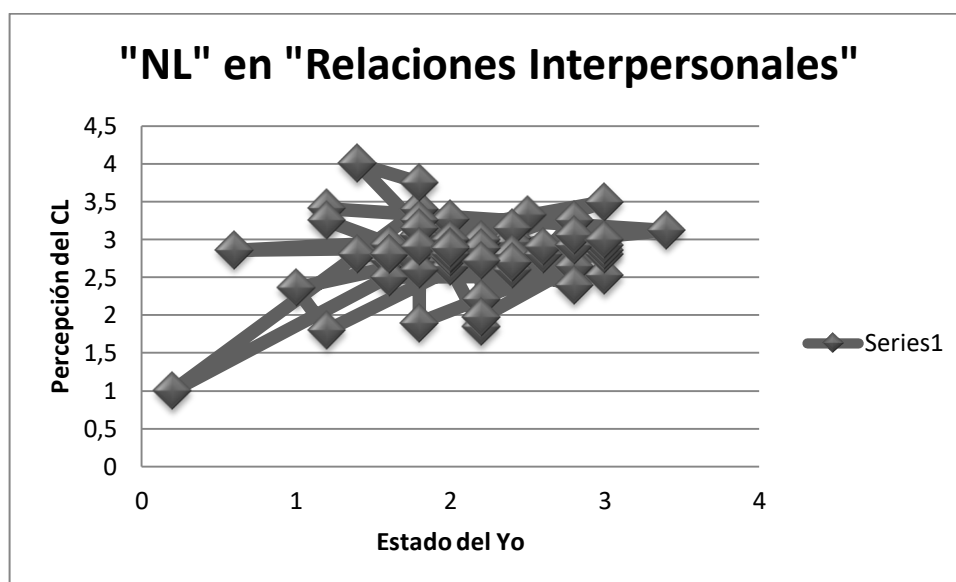
Como puede apreciarse, el Estado de Yo Adulto posee relación directa con gran cantidad de las dimensiones del Clima Laboral. Entre ellas, destaca "Capacitación", siendo la correlación de mayor grado, así como "Colaboración y Trabajo en Equipo", "Comunicación", "Desarrollo y Motivación", "Estructura y Organización" y "Liderazgo". Cada una de estas correlaciones posee un grado funcional bajo, por lo cual podría pensarse que al trabajar con el A de los jefes y gerentes de la organización posiblemente se lograría producir cambios favorables con respecto a estas dimensiones dentro de la organización.

Correlaciones del Niño Libre



$$r = 0,118199537$$

Se trata de una correlación nula, lo cual significa que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo "NL" y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión "Colaboración y Trabajo en Equipo" del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 12% de los casos.



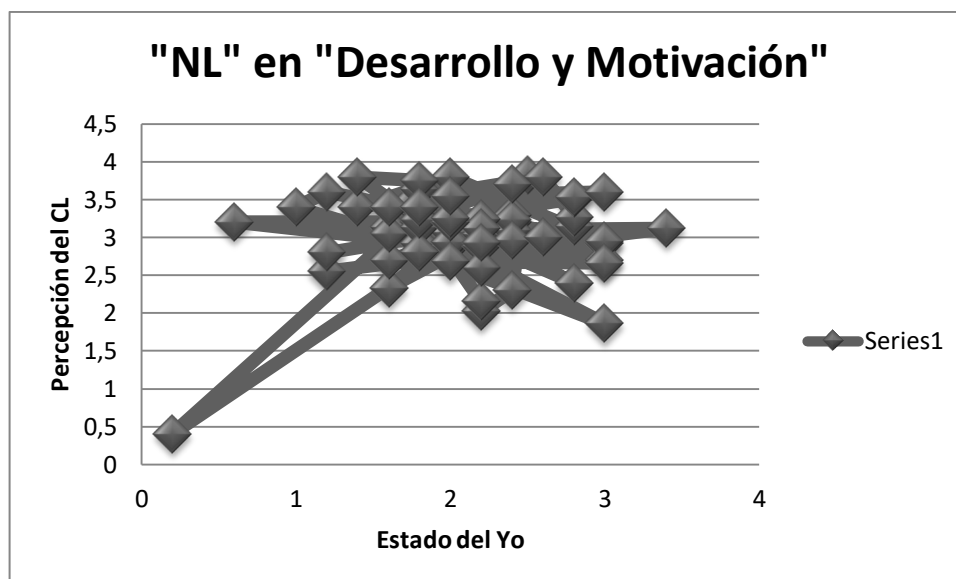
$$r = 0,230398747$$

Se trata de una correlación funcional directa, lo cual demuestra la satisfacción de la percepción que tengan los empleados sobre la dimensión “Relaciones Interpersonales” del Clima Laboral, en cuanto a la mayor carga psíquica que posea el Estado del Yo “NL” de los jefes y gerentes de la organización. La correlación es baja ya que se comprueba en el 23% de los casos.



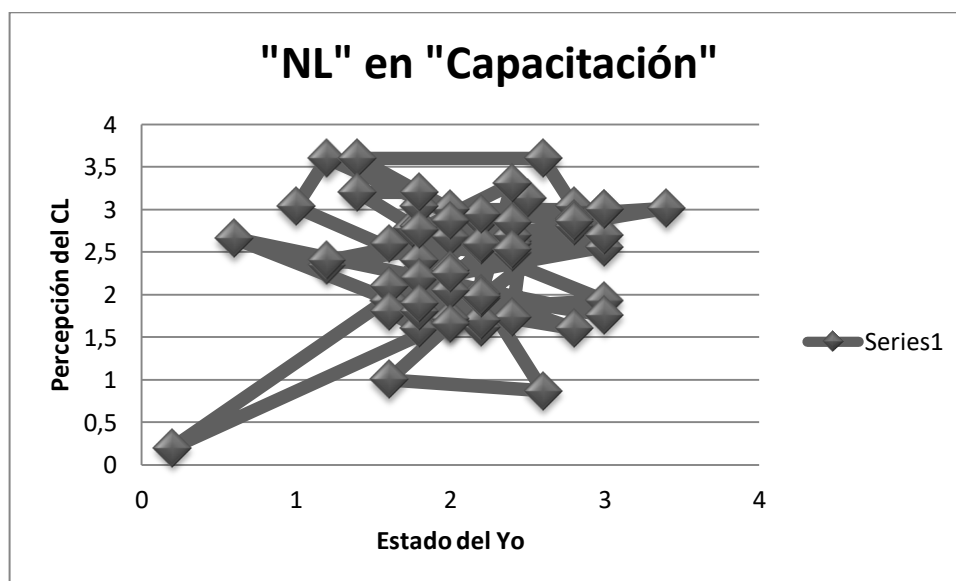
$$r = 0,229292188$$

En este caso también encontramos una correlación funcional directa, en donde queda demostrado que mientras más carga psíquica posea el Estado del Yo “NL” de los jefes y gerentes de la organización, más satisfactoria resultará ser la percepción que tengan los empleados sobre la dimensión “Comunicación” del Clima Laboral. La correlación es baja ya que se comprueba en el 23% de los casos.



$$r = 0,141800326$$

Se trata de una correlación nula, lo cual significa que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo "NL" y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión "Desarrollo y Motivación" del Clima Laboral. Esto se debe a que la relación se establece en el 14% de los casos.



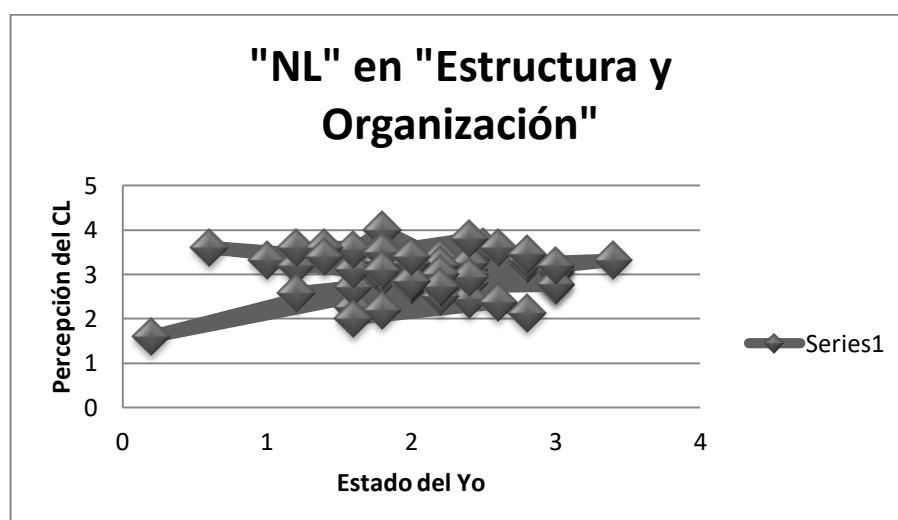
$$r = 0,17636603$$

Se trata de una correlación nula, lo cual significa que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo "NL" y la percepción que tienen los empleados sobre la Dimensión "Capacitación" del Clima Laboral. La relación se establece en el 18% de los casos.



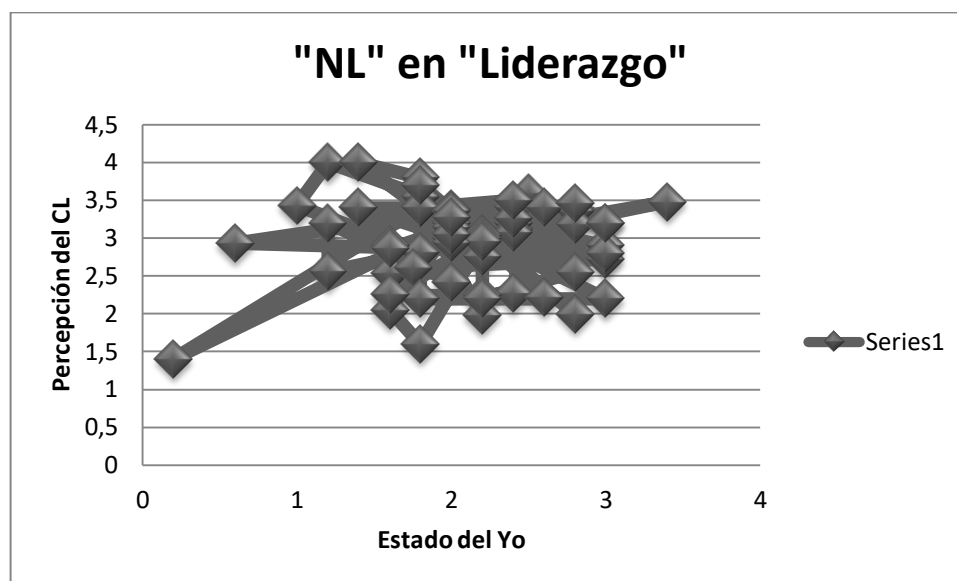
$$r = 0,172513811$$

Aquí también existe una correlación nula, significa que no hay relación entre la expresión de un Estado del Yo "NL" y la percepción que tienen los empleados sobre la Dimensión "Condiciones y Satisfacción en el Puesto de Trabajo" del Clima Laboral. La relación se establece en el 17% de los casos.



$$r = 0,089003273$$

Se trata de una correlación nula, lo cual significa que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo “NL” y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión “Estructura y Organización” del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 9% de los casos.

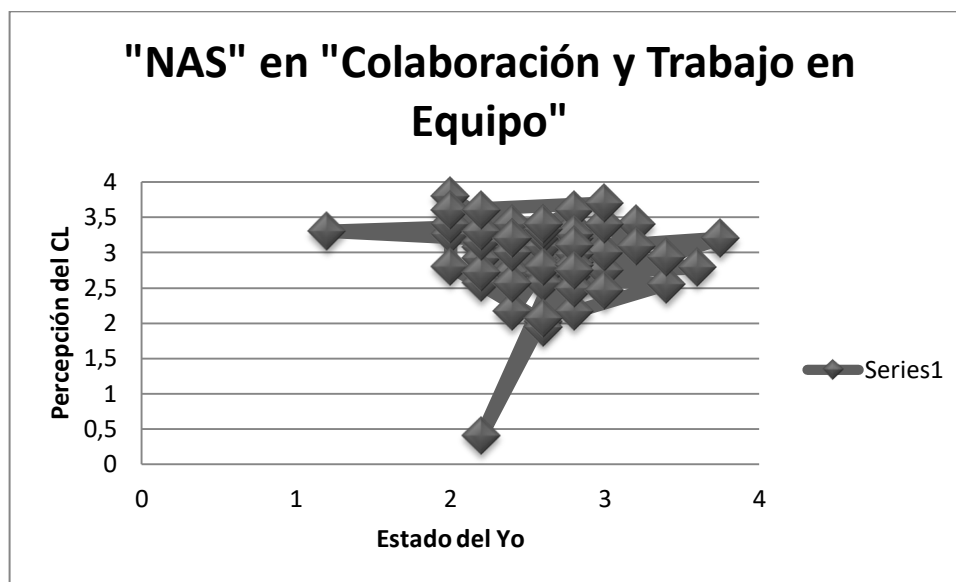


$$r = 0,069885542$$

Se trata de una correlación nula, lo cual significa que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo “NL” y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión “Liderazgo” del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 7% de los casos.

Como puede apreciarse, el Estado de Yo Niño Libre posee relación directa con las dimensiones “Comunicación” y, en mayor grado, con la dimensión “Relaciones Interpersonales”. Cada una de estas posee un grado funcional bajo, podría pensarse que al trabajar con el NL de los jefes y gerentes de la organización posiblemente se lograría producir cambios favorables con respecto a estas dimensiones dentro de la organización.

Correlaciones del Niño Adaptado Sumiso



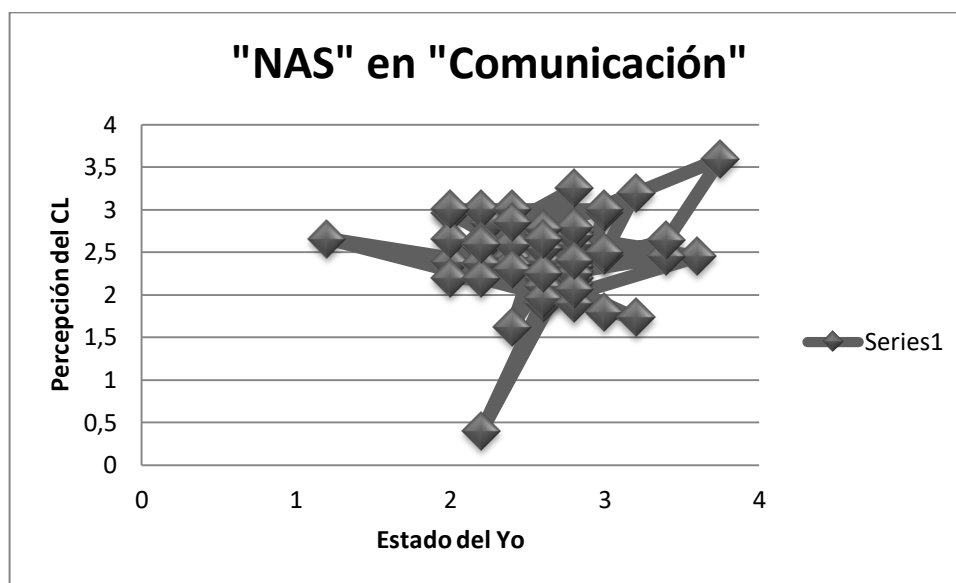
$$r = -0,054770929$$

Se trata de una correlación nula, lo cual significa que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo "NAS" y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión "Colaboración y Trabajo en Equipo" del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 5% de los casos.



$$r = 0,001479611$$

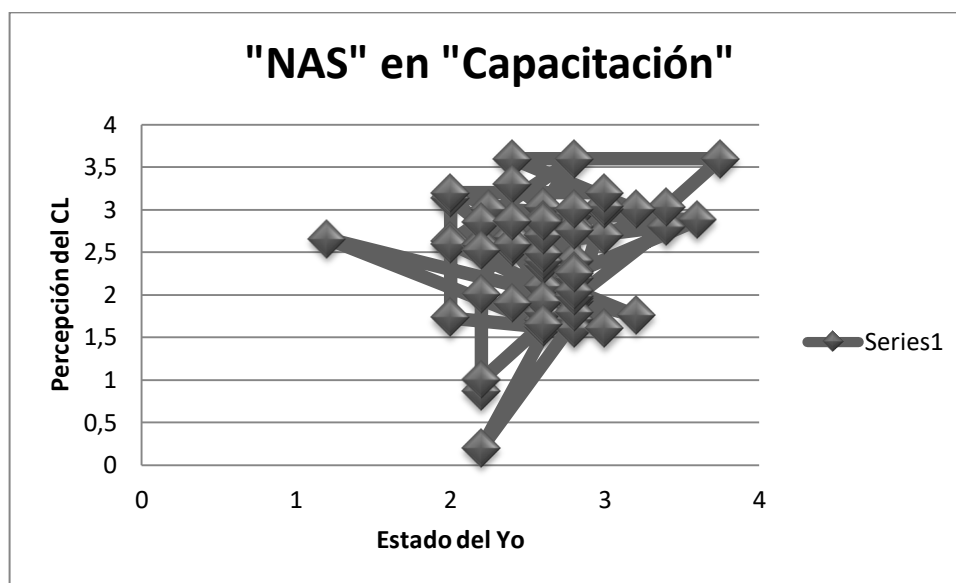
Se trata de una correlación nula, lo cual significa que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo "NAS" y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión "Relaciones Interpersonales" del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 0.1% de los casos.



Se trata de una correlación nula, lo cual significa que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo "NAS" y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión "Comunicación" del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 10% de los casos.



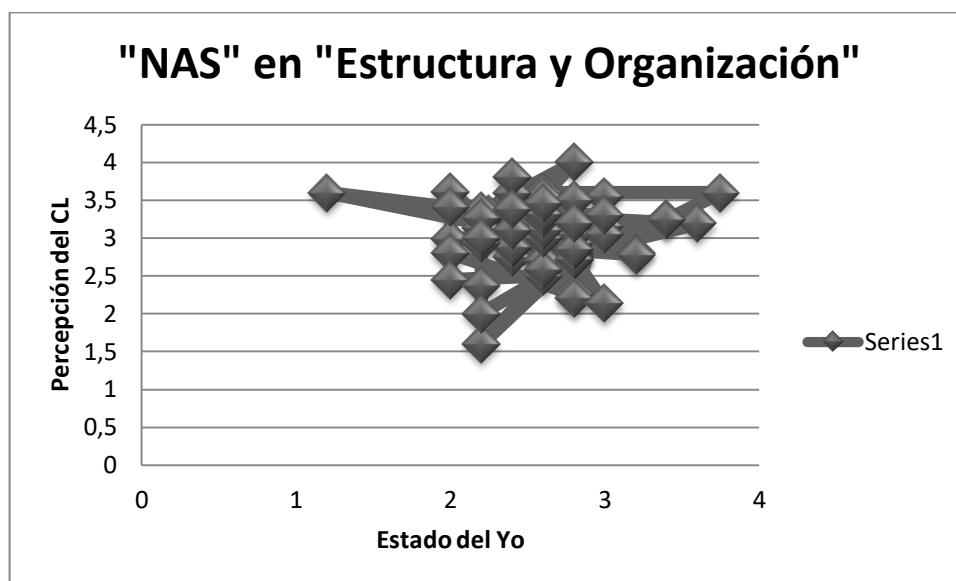
Se trata de una correlación nula, lo cual significa que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo "NAS" y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión "Desarrollo y Motivación" del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 8% de los casos.



Se trata de una correlación nula, lo cual significa que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo "NAS" y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión "Capacitación" del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 16% de los casos.

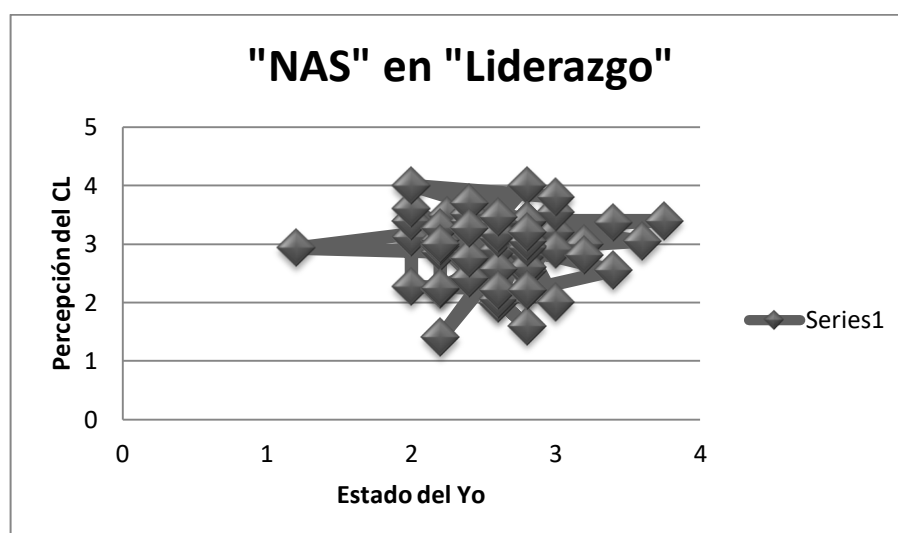


Se trata de una correlación nula, lo cual significa que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo "NAS" y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión "Condiciones y Satisfacción en el Puesto de Trabajo" del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 14% de los casos.



$$r = 0,044925724$$

Se trata de una correlación nula, lo cual significa que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo "NAS" y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión "Estructura y Organización" del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 4% de los casos.

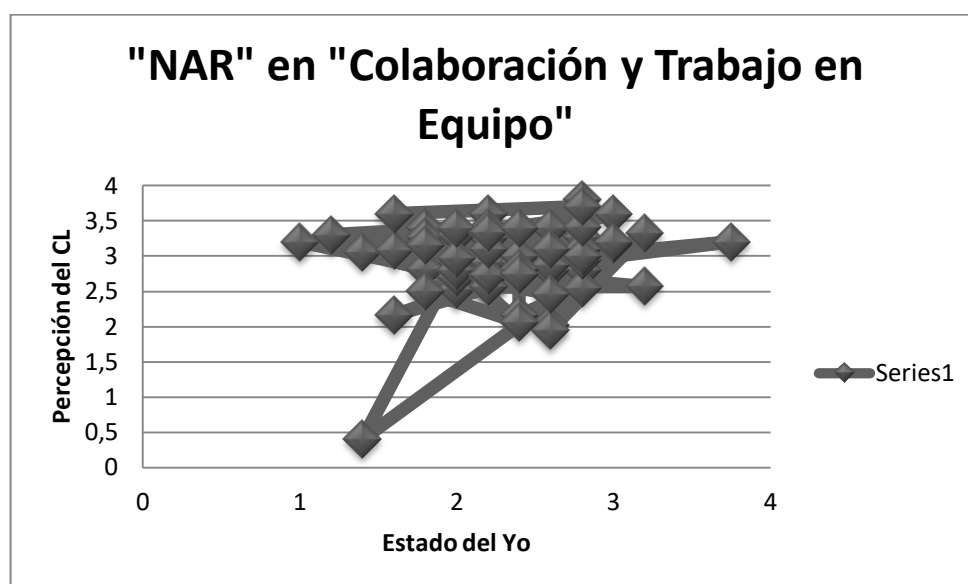


$$r = 0,033416253$$

Se trata de una correlación nula, lo cual significa que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo “NAS” y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión “Liderazgo” del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 3% de los casos.

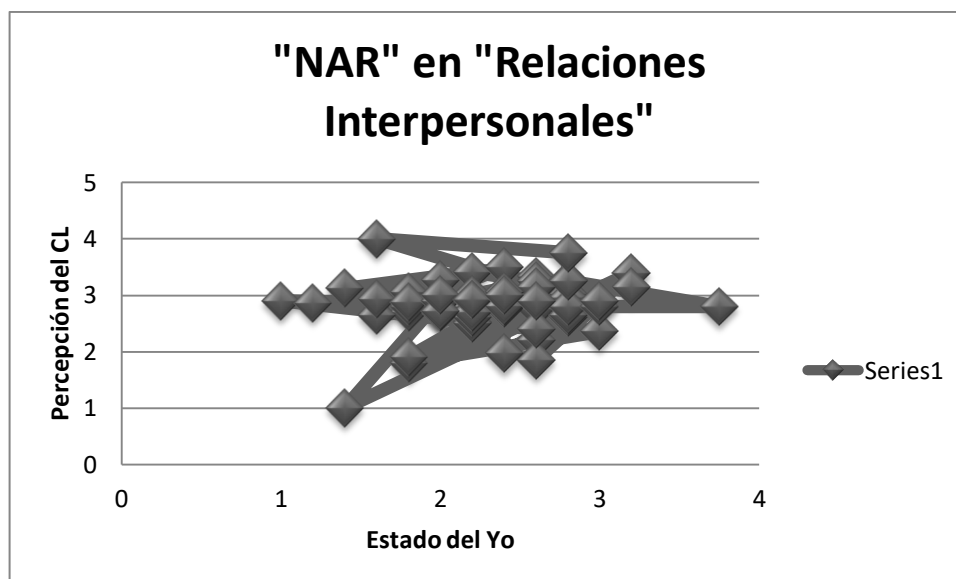
En síntesis, no existe correlación significativa alguna entre el Estado del Yo Niño Adaptado Sumiso y las dimensiones del Clima Laboral con las cuales se realizó el presente trabajo, lo cual significa que el Clima Laboral será percibido por los empleados de la organización sin modificarse de acuerdo con la carga de energía psíquica que posean los jefes y gerentes de la institución en el Estado Yoico Niño Adaptado Sumiso.

Correlaciones del Niño Adaptado Rebelde



$$r = 0,148408195$$

Se trata de una correlación nula, lo cual significa que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo “NAR” y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión “Colaboración y Trabajo en Equipo” del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 15% de los casos.



$$r = 0,156817397$$

Se trata de una correlación nula, lo cual significa que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo "NAR" y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión "Relaciones Interpersonales" del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 16% de los casos.



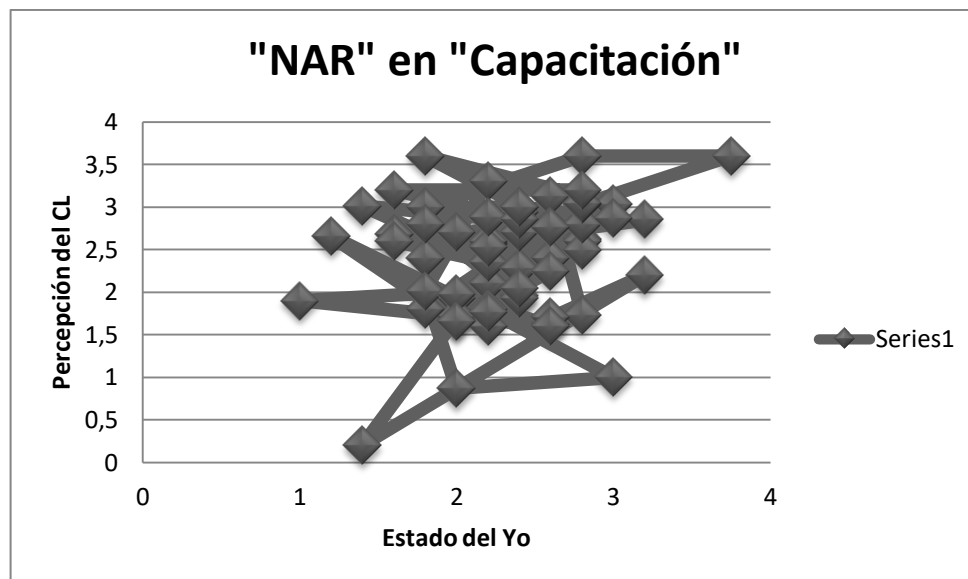
$$r = 0,328815567$$

Se trata de una correlación funcional directa, en donde queda demostrado que mientras más carga psíquica posea el Estado del Yo “NAR” de los jefes y gerentes de la organización, más satisfactoria resultará ser la percepción que tengan los empleados sobre la dimensión “Comunicación” del Clima Laboral. La correlación es baja ya que se comprueba en el 33% de los casos.

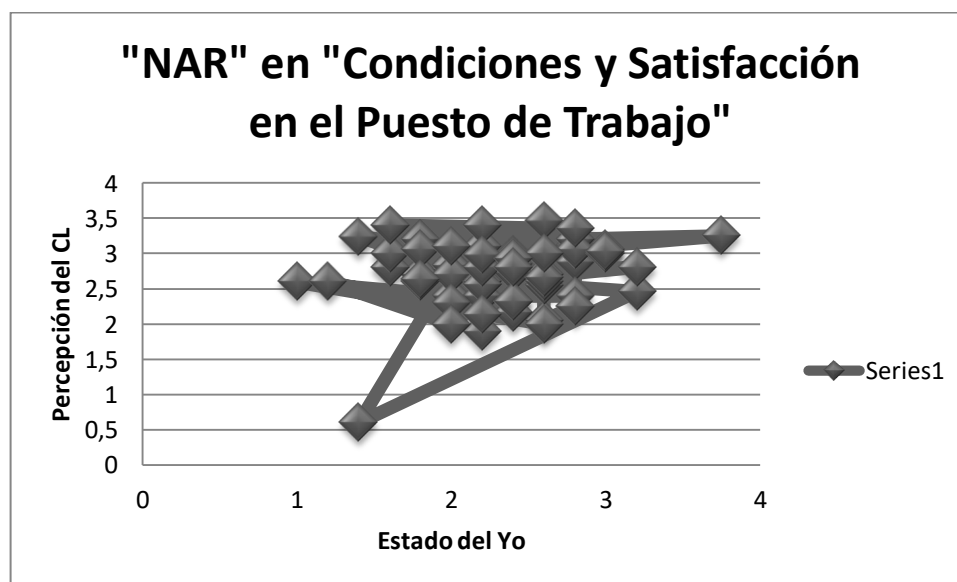


$$r = 0,199946291$$

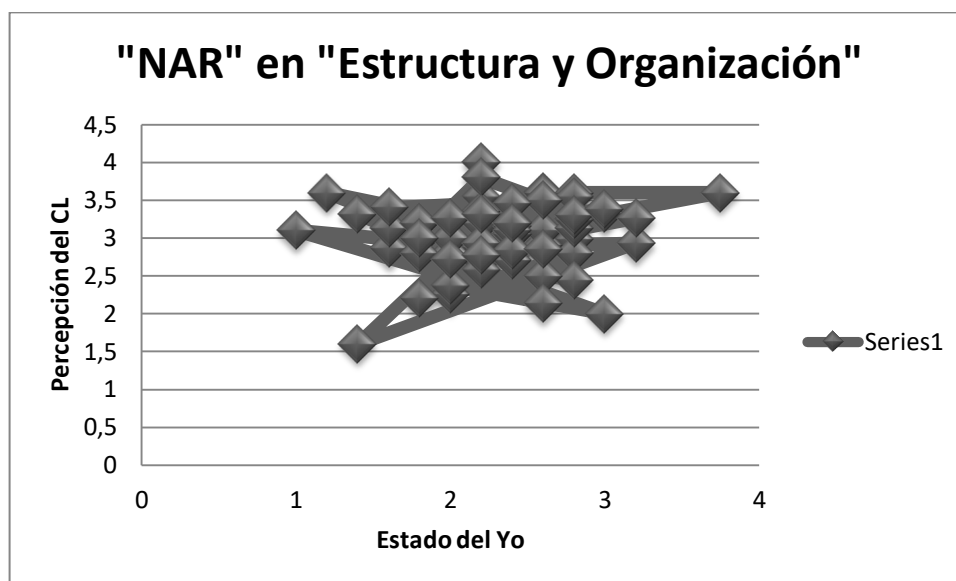
Aquí también encontramos una correlación funcional directa, en donde queda demostrado que mientras más carga psíquica posea el Estado del Yo “NAR” de los jefes y gerentes de la organización, más satisfactoria resultará ser la percepción que tengan los empleados sobre la dimensión “Desarrollo y Motivación” del Clima Laboral. La correlación es baja ya que se comprueba en el 20% de los casos.



Nuevamente se encuentra una correlación funcional directa, donde queda demostrado que mientras más carga psíquica posea el Estado del Yo "NAR" de los jefes y gerentes de la organización, más satisfactoria resultará ser la percepción que tengan los empleados sobre la dimensión "Capacitación" del Clima Laboral. La correlación es baja ya que se comprueba en el 23% de los casos.

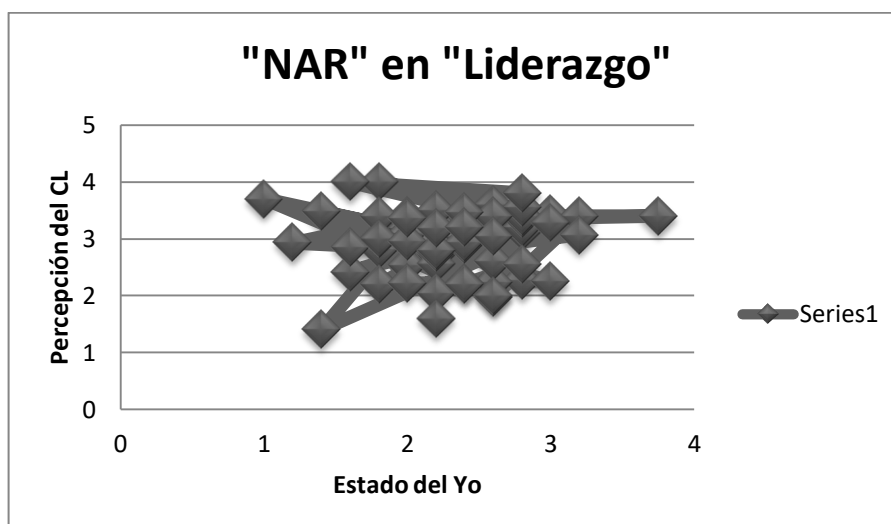


Se trata de una correlación nula, lo cual significa que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo "NAR" y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión "Condiciones y Satisfacción en el Puesto de Trabajo" del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 18% de los casos.



$$r = 0,153311554$$

Se trata de una correlación nula, lo cual significa que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo "NAR" y la percepción que tienen los empleados sobre la dimensión "Estructura y Organización" del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 15% de los casos.



$$r = 0,07228593$$

Se trata de una correlación nula, lo cual significa que no existe relación entre la expresión de un Estado del Yo “NAR” y la percepción que tienen los empleados sobre la Dimensión “Liderazgo” del Clima Laboral, ya que la relación se establece en el 7% de los casos.

Resumiendo: el Estado de Yo Niño Adaptado Rebelde posee relación directa con ciertas dimensiones del Clima Laboral, entre ellas “Desarrollo y Motivación”, “Capacitación”, y en mayor grado, con la dimensión “Comunicación”. Cada una de estas correlaciones posee un grado funcional bajo, por lo cual podría pensarse que al trabajar con el NAR de los jefes y gerentes de la organización posiblemente se lograría producir cambios favorables con respecto a dichas dimensiones dentro de la organización.

Conclusiones

Retomando la hipótesis de la investigación en la cual se señala que: *“Los Estados del Yo que los jefes y gerentes utilizan para comunicarse con sus empleados se relacionan a la percepción que tiene el personal de planta permanente (Profesionales de la Salud, Administrativos y Servicios Generales e Infraestructura) del Hospital Dr. Arturo Oñativia con respecto a las diferentes dimensiones que componen al clima laboral”,* se concluye que los resultados obtenidos permiten validar dicha hipótesis.

El trabajo tenía como objetivo general identificar y describir las correlaciones existentes entre los Estados del Yo predominantes del personal jerárquico y el Clima Organizacional percibido por sus empleados en las diferentes dimensiones trabajadas. Frente a esto, puede decirse que las correlaciones entre ambas variables resultan ser significativas en bajo grado en solo algunos Estados Yoicos y en relación con ciertas dimensiones del Clima Laboral, no logrando encontrar una relación significativa en la totalidad de los casos.

Los Estados Yoicos que demostraron relacionarse con las Dimensiones del Clima Laboral son los siguientes:





Cada una de estas correlaciones posee un grado funcional bajo. De este modo, podría pensarse lo siguiente: si se trabajara con aquellas, logrando que el plantel jerárquico del hospital tome conciencia de cuál es la forma más conveniente que pueden adoptar para comunicarse con sus empleados, posiblemente lograría producir cambios favorables con respecto a la percepción que los mismos poseen sobre estas dimensiones del Clima Laboral.

En relación con los objetivos específicos de la investigación, a través de los cuales se pretendía determinar los Estados del Yo presentes en los jefes y gerentes del Hospital Dr. Arturo Oñativia al momento de comunicarse con el resto del personal; y diagnosticar el clima organizacional del personal de planta permanente del Hospital Dr. Arturo Oñativia en sus diferentes dimensiones, puede concluirse que:

El Estado Yoico que más utiliza el plantel jerárquico del Hospital “Oñativia” para comunicarse con sus empleados es el **Adulto**, seguido en orden por el **Padre Crítico**, el **Padre Nutritivo**, el **Niño Adaptado Sumiso**, el **Niño Adaptado Rebelde**, y dejando al **Niño Libre** como el Estado del Yo con menor expresión.

El **Adulto** es el Estado del Yo con mayor carga psíquica, lo cual es algo sumamente positivo. Recordando el concepto de la botonera de mandos (Capítulo 3), al ser

conscientes de cuáles Estados se encuentran con mayor carga psíquica, se puede decidir desde el **Adulto** que Estado conviene activar en cada situación particular, y de ese modo responder de la forma más beneficiosa. Sabiendo esto, y buscando fomentar una percepción satisfactoria en los empleados en referencia a las dimensiones que resultan tener relación con algún Estado Yoico, se podrá elegir con libertad el modo más adecuado de comunicación tanto de forma verbal como no verbal.

Con respecto al segundo objetivo específico, la dimensión que posee la percepción más favorable de todas es la referida al “Liderazgo”, lo cual puede verse reflejado en el análisis de cada una de las áreas operativas de la organización, así como en el estudio del hospital en su totalidad. Los empleados poseen buena relación con sus superiores directos, lo cual facilitará a los jefes y gerentes adoptar nuevas formas de expresión en busca de incrementar el agrado que sienten los empleados en aquellas dimensiones del clima laboral que perciben menos satisfactorias.

Siendo el **Adulto** el Estado con mayor carga psíquica, siguiendo con niveles similares los estados del **Padre (Crítico y Nutritivo)**, puede entenderse que el “Liderazgo” sea la dimensión cuya percepción por parte del personal resulta más satisfactoria, logrando jefes y gerentes de cada área operativa comunicarse con sus empleados ocupando el rol de una figura paterna, cuya autoridad es respetada por los trabajadores.

Debido a dicha carga psíquica que posee el **Adulto** de los jefes, puede pensarse que todos los principios éticos laborales fueron incorporados luego de un análisis racional, organizado y objetivo de la realidad de la organización, logrando deducciones validas que les permitan tomar las mejores decisiones, generando en sus empleados opiniones favorables con respecto a su desempeño como líder y autoridad dentro del área de trabajo.

Por su parte, las dimensiones que obtuvieron mayor desacuerdo son las de “Comunicación”, “Capacitación” y, en menor medida, “Relaciones Interpersonales”.

Es factible pensar que los bajos niveles de carga psíquica que poseen los superiores con respecto al Estado Niño podrían estar produciendo cierta desensibilización con respecto a las necesidades de los empleados, lo cual se refleja claramente en la insatisfacción que los mismos afirman tener sobre las tres dimensiones mencionadas previamente.

El personal percibe que existen ruidos en la comunicación a modo de chismes, rumores y comentarios indebidos hacia los demás miembros de la organización, estos distraen a las personas de enfocarse en recibir información valiosa para su trabajo, la cual debería circular en la comunicación entre compañeros y con sus superiores de forma continua.

Además, los empleados perciben que el hospital no siempre mantiene informado a su personal en forma directa y oportuna de todo aquello que les concierne, considerando a la comunicación interna sobre el funcionamiento del hospital poco clara, infrecuente e insuficientemente planificada.

Respecto a la capacitación y los programas de formación, una gran parte del personal considera que aquellos se adecuan a sus necesidades con poca frecuencia o solo en ciertas cuestiones puntuales, no sintiéndose capacitados con respecto a la totalidad de sus funciones como trabajadores del hospital.

Que el plantel jerárquico aprenda a reconocer sus emociones, permitiéndose expresarlas con correcto autodomínio de los impulsos que puedan surgir, podría permitir que comprendan los mensajes que sus empleados le transmiten mediante sus emociones a través del lenguaje no verbal. Así, jefes y gerentes serán receptivos a las necesidades de capacitación de sus trabajadores, podrán contribuir y apoyarlos en la resolución de conflictos interpersonales, y serán capaces de frenar toda distorsión, malentendido y/o falla en la comunicación interna de los respectivos sectores con la organización general.

En las encuestas se le permitió al personal expresar con libertad críticas, quejas, sugerencias y opiniones con respecto a su ámbito de trabajo, frente a lo cual expresaron lo siguiente⁸:

Gerencia de Atención a las Personas	Escaza relación con superior. (2)
	No valoran el trabajo del empleado. (4)
	Servicio excelente, con refacciones cuando se necesitan.
	Mejorar medidas de higiene y seguridad durante construcciones.
	Capacitar a jefes en nociones sobre cómo tratar con los empleados sin faltarles el respeto.
	Coordinación en los servicios.
	No cuentan con un lugar adecuado para aislar yodo (sala de varones-enfermería).
	Jefe programa enfermería muy permisivo, se pide que tenga más autoridad.
	Mantener armonía y colaboración.
	No tienen en cuenta la opinión de todos los empleados.
	Falta de confianza entre compañeros y superiores.
	Que no haya preferencia de empleados para las autoridades.
	Hay competencia/rivalidad entre turnos (enfermería).
	Que el personal nuevo ingrese por concurso e idoneidad, no por contacto. (2)
	Hospital chico en estructura con gran potencial humano pero poca organización y gestión de recursos.
Gerencia Sanitaria	Mas lugar para atender al paciente, más consultorios.
	Capacitación. (2)
Gerencia Administrativa	Nuevos trabajadores irresponsables y sin compromiso.
	Mejorar comunicación vertical y horizontal.
	Definir en forma clara las metas y objetivos.
	Focalizarlos a todos los integrantes del equipo.
	Mantener las estrategias en el tiempo.
	Capacitación. (2)
	Reuniones de planificación, comunicación, organización.
	Hacer trabajos preventivos.
	Mejorar organización laboral.

⁸ Los números que se encuentran entre paréntesis al lado de los comentarios representa la frecuencia con la cual se realizó cada uno de estos.

Claramente, en los comentarios de los empleados queda reflejada la necesidad de capacitación (tanto para empleados como jefes) y la de optimizar a la organización con una comunicación asertiva. Algo que resalta es la falta de reconocimiento y valoración con respecto al desempeño que sienten los trabajadores por parte de sus jefes.

Cabe aclarar que del total de la muestra con la cual se pretendía trabajar (210 empleados de planta permanente) se logró contar con la colaboración de 195 personas, donde 10 se encontraban en periodo de licencia por lo cual nunca asistieron a la organización para responder. Luego, 5 empleados se negaron a colaborar con el estudio, argumentando en la mayoría de los casos que no tiene sentido responder ya que el hospital no le daría importancia a los resultados arribados, y a su vez no realizarían ninguna modificación para beneficiar a los mismos, por lo cual no querían implementar tiempo de su jornada laboral para formar parte de la investigación. Además, muchas personas que decidieron participar expresaban sus deseos de conocer los resultados del estudio, y consideraban que la información nunca llegaría a sus manos.

A pesar de los aspectos negativos que surgieron con la investigación, puede decirse que la percepción que los empleados tienen del clima laboral es satisfactoria, la mayoría del personal de planta permanente se encuentra a gusto realizando su trabajo en la organización.

El estudio realizado permitirá que se tomen las medidas necesarias para satisfacer las necesidades de los trabajadores del Hospital “Dr. Arturo Oñativia” al haber dado a conocer, por un lado, cuál es la percepción que tiene del clima laboral el personal de planta permanente y, por otro lado, los Estados del Yo que usan con mayor frecuencia los jefes y gerentes de la organización para comunicarse. Además, se reconoce qué Estados son los más adecuados para fomentar una percepción gratificante del clima laboral en aquellas dimensiones que resultaron tener mayores inconvenientes.

Sugerencias

Con el fin de cubrir las necesidades del personal en relación con las dimensiones conflictivas se sugiere lo siguiente:

- Gran parte de los empleados perciben la existencia ocasional de disputas y conflictos que pueden alterar la armonía entre los compañeros de trabajo. Realizar cursos o talleres sobre estrategias de resolución de conflictos permitirá a jefes y gerentes de la organización ayudar a sus empleados a obtener soluciones validas para cada una de las partes en desacuerdo, en base a la negociación y el consensuo mutuo.
Sería conveniente que los superiores sepan comunicarles a sus empleados que están ahí para ayudarlos a resolver sus disputas sin necesidad de trasgredir normas o reglas que puedan perjudicarlos, y sin poner en riesgo la seguridad de ellos o de terceros; buscando idear formas creativas de solucionar sus problemas. Tomando como beneficioso la confianza que posee el personal sobre ellos, se puede organizar reuniones en cada sector para debatir sobre las cuestiones que alteran la armonía en el grupo de trabajo.
- Planificar y programar reuniones constantes dentro de cada dependencia de trabajo, invitando a participar al equipo completo del sector o programa, con el objetivo que los jefes mantengan informados a los trabajadores de todo aquello que sea relevante para su labor, siempre contemplando la opinión de los demás, buscando consensuar entre todos cuales serian las medidas más apropiadas para favorecer un flujo de información permanente.
- Realizar un análisis específico para detectar las necesidades de los empleados y en base a ello armar planes de capacitación para cada sector y programa. Planificar y organizar cursos o talleres que permitan mejorar, ampliar y actualizar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en busca del correcto desempeño de sus funciones.
- Es imperioso tener presente y reconocer el esfuerzo y desempeño de los empleados, sobre todo cuando demuestran su destreza en el correcto

ejercicio de sus funciones, ya que de ese modo se crearán incentivos que impulsen a los trabajadores a realizar sus tareas del mejor modo posible, a la par que contribuye a fortalecer su sentido de pertenencia en el sector de trabajo y la organización en general.

- Realizar un comunicado general en el cual se anuncie a todos los empleados que participaron en la investigación que pueden acceder al informe cuando ellos lo deseen, dándoles a conocer donde pueden solicitarlo. De este modo, el personal sentirá que su participación no fue en vano y que sus sugerencias fueron tomadas en cuenta.

Por último, se sugiere para futuras investigaciones tener en cuenta:

- La percepción que tienen los empleados de los Estados Yoicos de sus jefes. Esto permitirá contrastar el autoconcepto que poseen los jefes de ellos mismos con la forma en la cual son percibidos por sus empleados.
- Indagar sobre la carga psíquica de los Estados del Yo de los empleados, y de ese modo analizar las transacciones que establecen entre sus compañeros y con sus superiores.

Posiblemente esto permita conseguir datos aun más precisos que establezcan relaciones de mayor grado significativo entre los Estados del Yo y la percepción del personal sobre el clima laboral.

Referencias bibliográficas

- ✓ Ayala, J.C. (2012). *La gestión moderna en recursos humanos*. Buenos Aires: EUDEBA.
- ✓ Báez Evertsz, Carlos Julio. *La comunicación efectiva*. Editorial BUHO. Santo Domingo, R.D., 2000
- ✓ Barros, Diana Luz Pessoa de. *A comunicação humana*. IN: FIORIN, José Luiz (org). *Introdução a Linguística: objetos teóricos*. São Paulo: Contexto, 2007.p.25-52.
- ✓ Berne, E. (1961). *Análisis Transaccional en Psicoterapia, una psiquiatría sistemática, individual y social*. Buenos Aires: Psique.
- ✓ Berne, E. (1973) "Discurso presentación del Análisis Transaccional" IV Congreso Internacional de Psicoterapia de Grupo. (Viena, 1968), en "*Transactional Analysis Journal, III*". Recuperado de: <http://www.bernecomunicacion.net/pdf/berne5.pdf>
- ✓ Berne, E. (1983). *¿Qué dice usted después de decir "hola"? Psicología del destino humano*. Buenos Aires: Grijalbo.
- ✓ Berne, E. (2007). *Juegos en que participamos. La psicología de las relaciones humanas*. Buenos Aires: Del Nuevo Extremo.
- ✓ Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnostico y consecuencias*. México: Trillas.
- ✓ Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones* (9° ed.). México: Mc Graw Hill.
- ✓ Crozzati, J. (1998). *Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações*. Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511998000200004
- ✓ Daniels T. y Spiker, B. (1994) *Perspectivas en la comunicación organizacional*. Iowa: WCB.
- ✓ Fernández Collado C. y Dahnke G. (1998) *La Comunicación Humana* (1° ed.). México: Mc Graw Hill.
- ✓ Fillipi, G., Ferrari, L, Sicardi, E. (2011). *Psicología y Trabajo, una relación posible*. Buenos Aires: EUDEBA.
- ✓ Hernández Sampieri, R, Fernández, C, Lucio, P. (2006) *Metodología de la investigación* (4°ed). México: Mc Graw Hill.
- ✓ Hofstede, G. (1999). *Las consecuencias de la cultura*. Madrid: Alianza.
- ✓ Hogue, Lise Langevin. (1986). *La comunicación: un arte que se aprende*. Francia.

- ✓ Kertész, R y col. (1977). *Análisis Transaccional Integrado* (2° ed.). Buenos Aires: IPPEM.
- ✓ Kertész, R. (2004). *Análisis Transaccional en vivo* (3° ed.). Buenos Aires: IPPEM.
- ✓ Kohan, N.C; Carro, J.M. (1975). *Estadística aplicada* (6°ed.). Buenos Aires: EUDEBA.
- ✓ Olho de Tigre, Inteligência Comportamental. *Teste Egograma*. Brasil. Recuperado de: <https://olhodetigre.com.br/teste-egograma/>
- ✓ Ramos Moreno, D.C. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Colombia: UNAD. Recuperado de: <http://repository.unad.edu.co:8080/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- ✓ Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.aed.). Madrid, España: Autor.
- ✓ Schein, E.H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.
- ✓ Schlemension, A. (1988). *Análisis Organizacional y empresa unipersonal*. Buenos Aires: Paidós.
- ✓ Shannon, C.E., Weaver, W. (1949) *A Mathematical Theory of Commumcation*, Urbana, Illinois: University of Illinois Press.
- ✓ Steiner, C. (2008). *Los guiones que vivimos*. Barcelona: Kairós.
- ✓ Vázquez, M.A.M, Francica, P.A. (2016). *El Hombre Guionado: de la Moira a la Libertad* (1° ed.). Salta: Eucasa.
- ✓ Vertice, P. (2008) *Comunicación interna y gestión de empresas*. España
- ✓ Watzlawick P., Bavelas J. B., Jackson D. D. (1991). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona: Herder.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA
FACULTAD DE ARTES Y CIENCIAS
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

“P.A.N. EL “ALIMENTO” DE LAS ORGANIZACIONES”

Alumno:

Iván León

DNI: 37.720.807

Directora:

Lic. María Vanina Torcivia

DNI: 26.627.867

Evaluación

Decisión:

Tribunal evaluador:

Jurado:

Jurado:

Jurado:

Lugar y fecha: