



ESTUDIOS DE CLIMA Y ADAPTACIONES DE PUESTO DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES

ÁNGEL SOLANES PUCHOL Y BEATRIZ MARTÍN DEL RÍO

**ESTUDIOS DE CLIMA Y
ADAPTACIONES DE PUESTOS DE
TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES**

Editores

Ángel Solanes Puchol

Beatriz Martín del Río

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la Ley, que establece penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeres, plagiarer, distribuyeren o comunicaren públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier otro medio, sin la previa autorización.

Los editores no se identifican necesariamente con las opiniones expresadas por los autores de los trabajos publicados en este libro. Los responsables de su contenido son exclusivamente los propios autores o autoras.

Editores: Ángel Solanes Puchol y Beatriz Martín del Río

Edita: Esatur Formación S.L.

Coordinadora de la línea editorial: Paula González Redondo

ISBN: 978-84-949743-4-2

Índice

Diferencias en las promesas organización-trabajador en función del tipo de contrato y empresa-administración pública	5
<i>Carolina Climent Carlos, Ángel Solanes Puchol y Beatriz María Zaragoza Martínez</i>	
Desarrollo y repercusión de la competencia “hablar en público” de los directivos en las organizaciones tras el aprendizaje de técnicas de habilidades comunicacionales	15
<i>Eva Sanchís Pedro y M. Amparo Ramos López</i>	
Clima y salud en trabajadores de un grupo de empresas: sector privado	29
<i>Manuel Ortín Botella, Ángel Solanes Puchol y Beatriz María Zaragoza Martínez</i>	
Clima y sueño en trabajadores de una empresa de publicidad	49
<i>María Fernández Madinabeitia, Ángel Solanes Puchol, Beatriz María Zaragoza Martínez</i>	
La construcción de un proyecto de cooperación empresarial para la exportación	61
<i>Miguel Ángel Barcenilla Sanz, Carmen Victoria Escolano y Fermín Martínez Zaragoza</i>	
Clima laboral en un departamento, Unidad de Gestión Clínica, del Área de Gestión Sanitaria Norte de Almería	89
<i>Francisco Antonio Viciano Céspedes y Ángel Solanes Puchol</i>	
El contrato psicológico como determinante del compromiso organizacional y la inseguridad laboral.....	101
<i>Beatriz María Zaragoza Martínez y Ángel Solanes Puchol</i>	
Análisis y adaptación de los puestos de trabajo de monitor/a escolar como medio de inclusión para trabajadores y alumnos	121
<i>Laura Hernández Pomares y José Rafael Lobato Cañón</i>	
Inserción y adaptación de personas con discapacidad intelectual en el sector aeroportuario	133
<i>Dameli Kalmurzayeva y José Rafael Lobato Cañón</i>	
Valoración de requerimientos ocupacionales y adaptación de puestos de trabajo	147
<i>Mireia Llorens Devesa y José Rafael Lobato Cañón</i>	
Regreso al trabajo tras una lesión de médula espinal: una revisión sistemática	155
<i>Nieves Martínez Hernández y José Rafael Lobato Cañón</i>	
Valoración de requerimientos ocupacionales y adaptación de puestos de trabajo	167
<i>Inmaculada Concepción Pons Ferrández y José Rafael Lobato Cañón</i>	
Estudio de viabilidad de adaptación de puestos de trabajo en una empresa de carpintería	181
<i>José Alfonso Salas Méndez y José Rafael Lobato Cañón</i>	
Análisis de la accesibilidad para el profesorado en los institutos de educación secundaria de Elche	191
<i>M. Montiel Lerma Bernat y José Rafael Lobato Cañón</i>	
Discapacitados e integración laboral	211
<i>Nuria Lucas Driéguez y José Rafael Lobato Cañón</i>	

Incentivos para la integración laboral de las personas con discapacidad y para la adaptación de puestos de trabajo	217
<i>Jesús Enrique Muñoz Moren y José Rafael Lobato Cañón</i>	
La integración de las personas con discapacidad en el sector de la distribución	229
<i>Andrea Rufete Selma y José Rafael Lobato Cañón</i>	
Ayuda a los discapacitados visuales en las Universidades españolas	233
<i>Carla Torrecillas Cuartero y José Rafael Lobato Cañón</i>	

Clima laboral en un departamento, Unidad de Gestión Clínica, del Área de Gestión Sanitaria Norte de Almería

FRANCISCO ANTONIO VICIANA CÉSPEDES

ÁNGEL SOLANES PUCHOL

El propósito del presente trabajo de investigación es buscar y analizar, bajo la perspectiva de la PCO de Likert, las dimensiones de clima que se establecen en una Unidad de Gestión Clínica. El tipo de diseño es transversal, analítico y observacional. Para lograr los objetivos se procedió a realizar un cuestionario compuesto de 18 ítems en el que valoramos las dimensiones de Dirección, Motivación, Comunicación, Toma de Decisiones, Establecimiento de Metas y Los Procesos de Control. Los resultados obtenidos muestran que el PCO es un instrumento válido para la medición del clima, con una fiabilidad superior a 0.75, lo que implica que todos los ítems realmente se relacionan.

INTRODUCCIÓN

La relación existente entre las organizaciones y sus miembros, se basa en una serie de percepciones por ambas partes. Las percepciones, positivas y/o negativas, que tienen los miembros de las organizaciones respecto de la misma ayudan al desarrollo del potencial e implicación de sus miembros, por ejemplo, mediante la satisfacción. Por el contrario, las percepciones negativas suponen la inhibición de los miembros con los objetivos de la organización, considerándolos una fuerza exclusiva de trabajo, un coste de explotación y una carga económica, sin valor añadido como factor estratégico. La insatisfacción laboral, por una parte, y la necesidad de trabajo como medio de subsistencia favorecerá el aumento del absentismo (permisos, enfermedad común) y la presencia de enfermedades psicosomáticas, relacionadas con el estrés y el burnout, reforzando la percepción negativa que ambas partes empresa y trabajadores tienen sobre la otra, creando sensaciones mutuas de rechazo.

El clima laboral existente en una organización nos ofrece la visión de la percepción de los trabajadores/as acerca de los procesos de dirección, motivación, comunicación, interacción e influencia, la toma de decisiones, el establecimiento de metas y los procesos de control, de ahí la importancia de su evaluación. El clima organizacional es una característica del sistema social, diferenciándolo del clima psicológico en cuanto a que este último se

encuentra más cerca del concepto de satisfacción laboral (Joyce & Slocum, 1984).

Diversos autores desde diversas perspectivas teóricas y prácticas han definido teórica y proactivamente el constructo de clima organizacional - laboral (Forehand & Gilmert, 1962; Likert, 1961; Litwin & Stringer, 1966), dentro de las características de la percepción individual (Bartlett & Schneider, 1968) o dentro de la corriente interactiva entre las características de la persona y la organización (Rico, 1998). Así mismo, Glick (1985) define el clima organizacional, desde una perspectiva realista, como la descripción de los atributos organizacionales que están caracterizando las experiencias que tienen los individuos. Friedlander y Margulies (1975) definen clima laboral como el conjunto de características objetivas de la organización, perdurable y fácilmente medible, que distinguen una organización de otra. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son los índices de dichas características. Así, es necesario evaluar y conocer la "foto fija" de la organización en un momento determinado con el objetivo de observar cómo el clima laboral influye en la organización de cara a la definición de los objetivos laborales y la definición de planes de gestión eficaces.

Centrando nuestro enfoque en la Psicología de las Organizaciones, es complicado encontrar una definición de clima laboral que sea aceptada unánimemente. Podemos encontrar definiciones que establezcan el clima laboral como un conjunto

de atributos o características que definen a la organización, o definiciones que posicionen al mismo como el resultado de la percepción de los empleados de las características de la entidad (Mañas, Gonzalez & Peiró, 1999).

Así pues, el clima laboral, también denominado clima organizacional, se refiere al ambiente humano de un departamento, de una empresa, o de toda una organización dentro del cual realizan su trabajo los empleados de esa organización. Las diferentes definiciones son el resultado de una evolución partiendo desde aquellas que se referían a las características organizacionales valoradas a través de percepciones (Forehamd & Gilmert, 1962; Margulies, 1969), hasta los esquemas cognitivos (Jones, 1974; Sells, 1981) donde los factores individuales son los principales determinantes.

Diversas etapas y revisiones consideran redundante el concepto de clima respecto al de actitudes laborales (Johannesson, 1973), en contraposición a otros investigadores, que considera el clima laboral una reiteración de la satisfacción o no satisfacción laboral (Guion, 1973). No obstante, ambos autores cuestionan si el concepto de clima laboral aporta alguna ventaja teórica o práctica al concepto ya existente de satisfacción laboral.

En el entorno sanitario, se hace necesario realizar una gestión eficiente del talento y del conocimiento, consiguiendo transformar los hospitales del Sistema Público en "Hospitales Magnéticos" (Ayken & Mullin, 1995). La característica principal de estos hospitales estriba en el hecho de que sus profesionales trabajan en un excelente clima laboral, proporcionándoles a su trabajo, un alto grado de satisfacción, presentando por ello mejores resultados en los pacientes.

Rensis Likert (1967) ha estudiado los patrones y estilos de los líderes y empleados de las organizaciones. Concibe al administrador efectivo como aquel que se halla fuertemente orientado hacia los subordinados y que se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionales en una unidad. Todos los miembros del grupo e incluso el administrador o líder, adoptan una relación de soporte en la cual sienten un interés común y genuino en términos de necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas, puesto que va encaminado a las motivaciones humanas considerando este enfoque como el más apto para dirigir a un grupo. Este autor, en su libro *Likert, New Patterns of Management* (Likert, 1961), señala que existen tres

tipos de variables que determinan las características propias de una organización, y que a su vez influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen el resto de variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina los grandes tipos de clima organizacional situados en dos polos que van de un sistema muy autoritario a uno muy participativo (Corrales & Solis, 1986). Así pues, se establecen cuatro tipos diferentes de sistemas:

Sistema 1.- *La administración autoritaria. Explotador.* Estos administradores son altamente autócratas, inexistencia de confianza en la relación jefe-subordinado, motivan a través del miedo y los castigos, con recompensas ocasionales; prefieren la comunicación en forma descendente, limitan la toma de decisiones a los niveles superiores, en la cúspide de la organización. Las metas y objetivos se imponen. El control se ejerce desde la dirección.

Sistema 2.- *La administración benevolente-autoritaria. Benevolente.* Estos administradores tienen una confianza condescendiente en los subordinados, los motivan con recompensas y algunas veces con temor y castigos, permiten un cierto nivel de comunicación ascendente, solicitan algunas ideas, se decide desde la cúspide pudiendo a veces participar en el análisis de los problemas, permitiendo cierta delegación en la toma de decisiones.

Sistema 3.- *La administración consultiva. Consultivo.* Estos administradores tienen una

confianza sustancial, aunque no total, en sus subordinados, tratan de hacer uso constructivo de las ideas y opiniones de éstos. Predomina la motivación de logro y autorrealización basadas en la plena participación, la toma de decisiones se realiza analizando junto a los subordinados, por consenso y plena participación, fomentan la comunicación tanto en forma ascendente como descendente, toman decisiones trascendentes de política general a los niveles superiores, promueven la toma de decisiones en los niveles inferiores, y actúan consultivamente en otras ocasiones.

Sistema 4.- *La administración de grupo participativo. Participativo.* Este sistema es el más participativo de todos. En este sistema, los administradores tienen una completa confianza en los subordinados en todos los aspectos, siempre obtienen ideas y opiniones de éstos y las usan en forma constructiva, otorgan recompensas económicas sobre la base de participación del grupo e interés en áreas, como la fijación de metas y evaluación del progreso hacia ellas, fomentan una gran comunicación tanto en forma ascendente como descendente con sus compañeros y la toma de decisiones de forma conjunta. Likert propuso que el sistema 4 era el más efectivo en la toma de decisiones y el más productivo.

No obstante, posteriormente, Fernández-Ríos y Giménez (1991) añaden un nuevo sistema a los sistemas propuestos Likert (1967) todavía sin desarrollar que definen como Sistema 5. Este sistema se caracteriza por una administración y sistema social más efectivos, complejos y evolucionados, que tendrá la estructura y procesos de interacción del sistema 4, pero carecerá de autoridad jerárquica. La autoridad deriva de las funciones de conexión y de la influencia que ejercen los grupos.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones (Brunet, 1997; Sandoval-Caraveo, 2004): 1/ Los métodos de mando: la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados; 2/ Las características de las fuerzas motivacionales: los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades; 3/ Las características de los procesos de comunicación: la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos; 4/ Las características de los procesos de influencia: la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización; 5/ Las características de los procesos de toma de decisiones: la pertinencia de las informaciones en

que se basan las decisiones así como el reparto de funciones; 6/ Las características de los procesos de planificación: la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices; 7/ Las características de los procesos de control: el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales; y 8/ Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: la planificación así como la formación deseada.

En base a esta propuesta, Likert (1961) elabora el cuestionario Form (J-2b) que desarrollado por el Survey Research Center de la Universidad de Michigan, fue diseñado para medir las mencionadas dimensiones en los trabajadores de una organización. La versión original del cuestionario se aplicó a 592 empleados asalariados en una planta industrial de Canadá (Berhr, 1977). Los encuestados calificaron la organización en tiempo real sobre la base de cómo es la organización, real, y como les gustaría que fuese, ideal. Más tarde, Likert (1967) desarrolló la teoría Likert System Level como parte del desarrollo organizacional en su libro *Likert, the human organizations: it's management and value* (Blumberg & Weiner, 1971).

Posteriormente, Brunet (1997) afirma que el clima organizacional depende de seis dimensiones: 1/ Estructura (percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización); 2/ Responsabilidad individual (sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón); 3/ Remuneración (percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho); 4/ Riesgos y Toma de decisiones (percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo); 5/ Apoyo (los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo); y 6/ Tolerancia al conflicto (es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones).

En la revisión de bibliografía realizada hallamos que en el trabajo de Corrales, Solís y Henry (1986) los autores defienden la correlación positiva entre la productividad de las organizaciones y el grado de participación de sus miembros en la dirección, desarrollo, organización y control de la misma. Y concluyeron que las organizaciones que se acercan o están en el sistema 4 son más productivas y eficientes, afirmando también que los grupos menos eficientes son administrados de forma benevolente-paternalista por sus jefes, mientras que los grupos más eficientes están siendo administrados de forma consultiva y participativa.

En muestras de salud, se ha estudiado la relación entre la satisfacción del personal, dentro del modelo EFQM, y el clima laboral, evidenciando el buen clima en las relaciones humanas, con un grado de satisfacción intermedio (Marrinez, Alosnos, Galan, Fluriache & Corrochano, 2005). Igualmente, el trabajo de Garcia-Pozo, Morotejedor y Medina-Torres (2010) mantiene que las dimensiones del clima laboral están más relacionadas con el entorno donde los trabajadores desarrollan su actividad que en cómo están dirigidas.

En el presente trabajo, nos planteamos el estudio del clima en una Unidad de Gestión Clínica, un sector laboral con un gran nivel de estrés y una continuidad laboro-asistencial de 24 horas. El objetivo que buscamos consiste en establecer la "foto fija" del Servicio de Tocoginecología y Obstetricia de un hospital, en un momento temporal concreto, y conocer las percepciones que tienen los miembros de la misma respecto de las dimensiones a estudiar. Para conseguir el objetivo se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Existen diferencias en la percepción del clima laboral en función del sexo.

H2: Existen diferencias en la percepción del clima laboral en función de la edad. Concretamente se espera que en los grupos de mayor edad la percepción de clima sea más negativa.

H3. Existen diferencias en la percepción del clima laboral en función de la categoría profesional. Concretamente se espera que a mayor categoría profesional la percepción del clima sea mayor y más positiva.

MÉTODO

Participantes

La muestra de este estudio incluyó 51 trabajadores/as encuadrados dentro del Área de Gestión Sanitaria Norte de Almería, Servicio Andaluz de Salud, y concretamente a la Unidad de Gestión Clínica de Tocoginecología. La edad media fue de 42,86 años, con edades comprendidas entre los 26 y 64 años (DT = 8,285).

Con respecto a los factores laborales, la antigüedad media de los sujetos encuestados se sitúa en torno a los 7 años (DT = 8.44). El 76.5% de los empleados/as encuestados son mujeres, el 95 % de los empleados encuestados disponía de un contrato indefinido y el 5% desarrolla su trabajo como mando intermedio.

La distribución de la muestra incluyó: 4 facultativos (7.8%); 12 enfermeros (23.5%); 16 matronas (31.4

%); 15 auxiliares de enfermería (29.4 %); 2 celadores (3.9%) y 2 auxiliares administrativos (3,9%).

La Unidad de Gestión Clínica de Tocoginecología situada en la población de Huércal-Overa en la provincia de Almería la forman aproximadamente unas 60 personas, por lo que la muestra encuestada supone el 85% de los trabajadores del servicio. Este se divide en 3 áreas principales: Paritorio-Urgencias de Ginecología, la zona de Consultas Externas y la planta de Hospitalización. Este último está situado en la primera planta del edificio principal y dispone de 12 habitaciones con 2 camas y 2 habitaciones con una cama. Todas las habitaciones tienen baño y ducha propia, televisor, y un sillón reclinable para el acompañante por cada cama.

Instrumentos y Variables

Las variables **sociodemográficas** se midieron mediante un cuestionario "ad hoc" en el que se incluyeron algunas variables laborales relevantes en diversos estudios consultados.

Evaluación del clima laboral: se ha evaluado mediante el cuestionario PCO - Perfil de Características Organizacionales (Likert, 1961). Este cuestionario consta de 18 ítems en el que el sujeto contesta a las preguntas según una escala tipo Likert que oscila entre 1 y 8. El PCO mide el clima laboral a través de seis dimensiones (Berhr, 1977):

Procesos de dirección: Compuesto por tres ítems. Los ítems hacen referencia a la confianza, cordialidad existente entre los superiores y subordinados, y asociación de ideas. Es decir, "El cómo se utiliza las aportaciones de los subordinados". El coeficiente de alpha de Cronbach es 0.614.

Procesos de motivación: Compuesto por tres ítems. Satisfacer las necesidades de seguridad, poder, reconocimiento, estatus y logro. El coeficiente de alpha de Cronbach es 0.468.

Procesos de comunicación: Compuesto por cinco ítems. La información, en sus vertientes (ascendente, descendente y horizontal) circula por la organización de manera abierta, excelente, exacta, precisa, etc. El coeficiente de alpha de Cronbach es 0.805.

Procesos de toma de decisiones. Compuesto por tres ítems. El responsable no sólo debe de tomar las decisiones, sino que además debe hacer partícipe a los subordinados en la "misa" para

obtener de ellos una mayor implicación en el desarrollo del quehacer diario. El coeficiente de alpha de Cronbach es 0.619.

- *Proceso de establecimiento de metas:* Compuesto por dos ítems. La participación en la generación de los indicadores de actividad y, su posterior realización, conllevan la asunción de las mismas, tanto directamente como indirectamente por el grupo, a través de grupos informales o de asociación. El coeficiente de alpha de Cronbach es de 0.287.
- *Procesos de control:* Compuesto por dos ítems. Compartir las responsabilidades, a nivel formal o informal (creando la percepción de ello) es competencia de los puestos directivos y/o cargos intermedios, pero dejar sentir el control de la organización en todos los niveles crea además una implicación positiva en los trabajadores de la organización. El coeficiente de alpha de Cronbach es de 0.474.

Puntuaciones altas en cada una de las dimensiones indican efectos más favorables o positivos para la organización, es decir, a mayor puntuación, mejor percepción de cada dimensión.

Por último, los grupos de edad han sido clasificados en base a las diferentes etapas, que se hallan vinculadas a la carrera individual que atraviesa un individuo a lo largo de su vida y a su desarrollo profesional (Hall, 1976; Schein, 1978). Las etapas que se establecieron fueron: etapa de admisión (contribución dependientemente del empleado desde inicio de su actividad hasta aproximadamente los 35 años de edad); etapa de establecimiento (avance o contribución mucho más independientemente que alcanza hasta aproximadamente los 50/55 años de edad) y, por último, la etapa de contribución estratégica

Tabla 1: Valores estadísticos descriptivos del estudio.

	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
Procesos de Dirección	17,12	3,60	9	24
Procesos de Motivación	17,47	3,87	8	24
Procesos de Comunicación	27,02	5,61	8	35
Procesos de Toma de Decisiones	14,80	4,45	7	24
Procesos de Metas	10,29	2,89	4	15
Procesos de Control	10,06	3,21	2	16

Como podemos observar en la tabla los Procesos de Dirección obtienen una puntuación media de 17.12 (DT=3.60). Los Procesos de Motivación presenta una puntuación media de 17.47 (DT=3.87). Los Procesos de Comunicación obtienen

(crecimiento, mantenimiento o estancamiento del empleado que comprende el periodo desde la etapa de establecimiento hasta la edad de jubilación).

Procedimiento

Toda la muestra participante se ubicó en la provincia de Almería. La primera fase se inició con una reunión entre el Director de la Unidad de Gestión Clínica, y los supervisores de Planta y Paritorio. En la misma, se estableció el procedimiento de entrega en mano de la encuesta y el consentimiento informado a cada trabajador a fin de que, de forma voluntaria e independiente, depositaran ambos documentos en una urna grande habilitada para tal fin.

En la primera página del conjunto de cuestionarios se enfatizaba la importancia de responder con sinceridad, la inexistencia de respuestas mejores o peores y la garantía del anonimato de las respuestas. Los sujetos no recibieron compensación económica ni de otro tipo por su colaboración.

Análisis estadísticos

Para la elaboración de los resultados se llevó a cabo un análisis de medias para conocer las diferencias existentes entre la variable sexo y análisis ANOVA, con el objetivo de estudiar las diferencias en el clima laboral en función de las variables categóricas de grupo de edad y grupo profesional. Se ha utilizado para todo ello el paquete estadístico SPSS 19.0

RESULTADOS

Como primer punto del análisis de los datos, se obtuvieron los siguientes valores estadísticos:

una puntuación media de 27.02 (DT=5.61). Los Procesos de Toma de Decisiones muestra una puntuación media de 14.80 (DT=4.45). Los Procesos de Metas presenta una puntuación media de 10.29 (DT=2.89) y, por último, los Procesos de

Control obtienen una puntuación media de 10.06 (DT=3.21).

A continuación se realizó un análisis de medias para los diferentes ítems del cuestionario de clima. Los valores obtenidos de la representación gráfica y de los estadísticos descriptivos fueron:

1/ En la dimensión de Dirección con tres preguntas: para el ítem número 1, ¿Cuánta confianza se deposita en los subordinados? (X=5.49, DT=1.70); los valores para el ítem 2, ¿Con cuánta libertad se sienten al hablar a los superiores acerca del

trabajo?, (X=6.35, DT=1.31), y para el ítem 3, ¿Con qué frecuencia se buscan y usan de manera constructiva las ideas de los subordinados? (X=5.27m DT=1.74);

2/ Para la Dimensión de Motivación, compuesta por tres preguntas: el ítem 4, ¿En la Organización predomina el uso de?, (X=5.84, DT=2.16); el ítem 5, ¿Dónde se siente la responsabilidad de alcanzar las metas en la organización?, (X=5.90, DT=1.78) y, el ítem 6, ¿Cuánto trabajo se realiza en equipo cooperativo? (X=5.73, DT=1.51).

Tabla 2: Representación gráfica de las dimensiones vs sistemas

	ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS			SISTEMAS							
	Ítem Cuestionario	Media	Desv. típ.	1 Administración autoritaria. Explotador		2 Administración benevolente-autoritaria. Benevolente		3 Administración Consultiva.		4 Administración de grupo Participativo	
DIRECCION	Ítem 1	5,49	1,70	1	2	3	4	5	6	7	8
	Ítem 2	6,35	1,31	1	2	3	4	5	6	7	8
	Ítem 3	5,27	1,74	1	2	3	4	5	6	7	8
MOTIVACION	Ítem 4	5,84	2,16	1	2	3	4	5	6	7	8
	Ítem 5	5,90	1,78	1	2	3	4	5	6	7	8
	Ítem 6	5,73	1,51	1	2	3	4	5	6	7	8
COMUNICACION	Ítem 7	4,94	1,53	1	2	3	4	5	6	7	8
	Ítem 8	6,12	1,57	1	2	3	4	5	6	7	8
	Ítem 9	5,12	1,45	1	2	3	4	5	6	7	8
	Ítem 10	5,69	1,50	1	2	3	4	5	6	7	8
DECISIONES	Ítem 11	5,16	1,42	1	2	3	4	5	6	7	8
	Ítem 12	3,69	2,12	1	2	3	4	5	6	7	8
	Ítem 13	4,73	2,27	1	2	3	4	5	6	7	8
METAS	Ítem 14	6,39	1,40	1	2	3	4	5	6	7	8
	Ítem 15	5,18	2,21	1	2	3	4	5	6	7	8
CONTROL	Ítem 16	5,12	1,51	1	2	3	4	5	6	7	8
	Ítem 17	4,69	2,08	1	2	3	4	5	6	7	8
	Ítem 18	5,37	1,88	1	2	3	4	5	6	7	8

3/ Para la dimensión de Comunicación, con cinco preguntas, obtenemos los siguientes valores: ítem 7, ¿Cómo circula la Información en el centro de Trabajo? (X=4.94, DT=1.53); ítem 8, ¿Cómo se acepta la Comunicación procedente de niveles superiores? (X=6.12, DT=1.57); ítem 9, ¿En qué grado la información que va de abajo hacia arriba se transmite tal y como se formuló en su origen? (X=5.12, DT=1.45); ítem 10, ¿En qué grado conocen los superiores los problemas a los que se enfrentan los subordinados? (X=5.69, DT=1.50) y, el ítem 11, ¿La comunicación informal que existe en la organización sustituye a la formal? (X=5.16, DT=1.42).

4/ Para la dimensión de Toma de Decisiones, compuesta por tres preguntas, obtenemos los siguientes valores: ítem 12, ¿Dónde se toman las

decisiones? (X=3.69, DT=2.12); ítem 13, ¿Participan los empleados en las decisiones relacionadas con su trabajo? (X=4.73, DT=2.27) e, ítem 14, ¿Qué influencia cree que tiene la toma de decisiones sobre la motivación?, (X=6.39, DT=1.40).

5/ La Dimensión de Metas, con dos preguntas, obtenemos los siguientes valores: ítem 15, ¿Cómo se establecen las metas en las tareas a desarrollar? (X=5.18, DT=2.21) e, ítem 16, ¿Cuánta resistencia encubierta hay hacia las metas propuestas? (X=5.12, DT=1.51).

6/ Por último, la Dimensión de Control, con dos preguntas: ítem 17, ¿Dónde residen las funciones de revisión y control?, (X=4.69, DT=2.08) e, ítem 18, ¿Para qué se usan los datos sobre productividad, costos y otros datos de control? (X=5.37, DT=1.88).

Como primer análisis comparativo se realizó una comparación entre las diferentes variables en función del sexo. Los resultados obtenidos no

muestran diferencias significativas para ninguna de las variables de clima estudiadas, tal como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3: Muestras independientes: sexo

		Prueba T para la igualdad de medias					95% Intervalo de confianza para la diferencia	
		t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	Inferior	Superior
Procesos de Dirección	Se han asumido varianzas iguales	0,24	49,00	0,82	0,28	1,20	-2,13	2,69
	No se han asumido varianzas iguales	0,20	15,22	0,84	0,28	1,38	-2,66	3,22
Procesos de Motivación	Se han asumido varianzas iguales	1,05	49,00	0,30	1,35	1,28	-1,22	3,91
	No se han asumido varianzas iguales	1,04	17,84	0,31	1,35	1,30	-1,39	4,08
Procesos de Comunicación	Se han asumido varianzas iguales	1,35	49,00	0,18	2,48	1,84	-1,21	6,17
	No se han asumido varianzas iguales	1,63	26,28	0,11	2,48	1,52	-0,64	5,60
Procesos de Toma de Decisiones	Se han asumido varianzas iguales	1,77	49,00	0,08	2,54	1,44	-0,35	5,44
	No se han asumido varianzas iguales	1,77	18,34	0,09	2,54	1,44	-0,47	5,56
Procesos de Metas	Se han asumido varianzas iguales	0,62	49,00	0,54	0,60	0,96	-1,33	2,52
	No se han asumido varianzas iguales	0,54	15,30	0,59	0,60	1,10	-1,74	2,93
Procesos de Control	Se han asumido varianzas iguales	0,85	49,00	0,40	0,90	1,06	-1,23	3,04
	No se han asumido varianzas iguales	0,82	17,35	0,42	0,90	1,10	-1,42	3,22

Tabla 4: Análisis de varianza de las variables

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Procesos de Dirección	101.257	4	25.314	2.133	.092
Procesos de Motivación	92.002	4	23.000	1.606	.189
Procesos de Comunicación	230.297	4	57.574	1.975	.114
Procesos de Toma de Decisiones	204.539	4	51.135	2.995	.028
Procesos de Metas	102.984	4	25.746	3.776	.010
Procesos de Control	89.807	4	22.452	2.430	.061

Los resultados obtenidos muestran que las únicas variables que presentan diferencias en función de los grupos de edad son las variables procesos de Toma de decisiones ($F(4) 2.995, p<0.05$) y Procesos de metas ($F(4) 3.776, p<0.05$).

Los valores significativos para la variable de Procesos de Toma de decisiones, en cuanto a la

variable independiente de edad, obtiene la mayor puntuación el grupo de edad de mayores de 54 ($X=18.2, DT=4.08$), siguiendo en puntuación el grupo de edad de 0-35 años ($X=16.9, DT=3.64$) y obteniendo el menor resultado el grupo de edad de 36-54 años ($X=13.75, DT=4.35, t(44)0.212, p<0.05$)

A continuación, se procedió a realizar un análisis de diferencias en las variables de clima en función del grupo profesional. La variable de Procesos de Metas, la comparación significativa se obtiene entre los facultativos que presentan una puntuación mayor ($X=13.75$, $DT=1.25$) que el personal de gestión y servicios ($X=7.75$, $DT=2.06$, $t(6) 4.96$, $p < .05$). Los matrones/as obtienen unos valores mayores que ($X=11.18$, $DT=2.45$) el personal de gestión y servicios ($X=7.75$, $DT=2.06$, $t(18) 2.56$, $p < .05$)

Los resultados muestran, para la variable Procesos de Dirección, la comparación significativa entre los facultativos que obtienen una puntuación mayor ($X=21.25$, $DT=3.401$) que los auxiliares de enfermería ($X=16.40$, $DT=2.72$, $t(1872.98)$, $p < .05$).

Para la variable Procesos de Motivación, la comparación significativa se obtiene entre los facultativos que obtienen valores mayores ($X=21.25$, $DT=3.40$) que los auxiliares de enfermería ($X=16.40$, $DT=2.72$, $t(17) 3.21$, $p < .05$).

Tabla 5: Anova de un Factor Grupo Profesional

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Procesos de Dirección	101,26	4,00	25,31	2,13	0,09
	546,04	46,00	11,87		
	647,29	50,00			
Procesos de Motivación	92,00	4,00	23,00	1,61	0,19
	658,70	46,00	14,32		
	750,71	50,00			
Procesos de Comunicación	230,30	4,00	57,57	1,98	0,11
	1340,68	46,00	29,15		
	1570,98	50,00			
Procesos de Toma de Decisiones	204,54	4,00	51,13	2,99	0,03
	785,50	46,00	17,08		
	990,04	50,00			
Procesos de Metas	102,98	4,00	25,75	3,78	0,01
	313,60	46,00	6,82		
	416,59	50,00			
Procesos de Control	89,81	4,00	22,45	2,43	0,06
	425,02	46,00	9,24		
	514,82	50,00			

Para la variable procesos de comunicación, la comparación significativa se obtiene entre los facultativos que obtienen una puntuación mayor ($X=32.75$, $DT=2.87$) que las matronas/es ($X=27.00$, $DT=3.91$, $t(18)2.73$, $p < .05$) y ésta a su vez mayor que el personal de gestión y servicios ($X=26.25$, $DT=2.50$, $t(6)3.41$, $p < .05$)

($X=11.18$, $DT=2.45$) que el personal de gestión y servicios ($X=7.75$, $DT=2.06$, $t(18) 2.56$, $p < .05$)

En el caso de la variable procesos de toma de decisiones, los facultativos tienen una puntuación ($X=20.50$, $DT=1.00$) mayor que los enfermeros ($X=15.33$, $DT=4.29$, $t(14) 2.33$, $p < .05$), que las matronas/es ($X=15.12$, $DT=3.72$, $t(18)2.81$, $p < .05$) y también mayor que los auxiliares de enfermería ($X=12.66$, $DT=3.97$, $t(17) 3.82$, $p < .05$).

La variable de Procesos de Control los Facultativos tienen una puntuación de ($X=13.75$, $DT=1.25$) y las matronas ($X=9.75$, $DT=2.05$, $t(18) 3.65$, $p < .05$), y mayor que los enfermeros ($X=9.08$, $DT=3.23$, $t(14) 2.76$, $p < .05$).

Para la variable de Procesos de Metas, la comparación significativa se obtiene entre los facultativos con una puntuación mayor ($X=13.75$, $DT=1.25$) que el personal de gestión y servicios ($X=7.75$, $DT=2.06$, $t(6) 4.96$, $p < .05$). La agrupación de matrones/as y personal de gestión y servicios. Los matrones/as obtienen unos valores mayores

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Como hemos comentado anteriormente primer análisis comparativo que se realizó fue una comparación entre las diferentes variables en función del sexo. Los resultados obtenidos no muestran diferencias significativas para ninguna de las variables de clima estudiadas, tal como se muestra en la tabla 3, por lo que la Hipótesis H1 (Existen diferencias en la percepción del clima laboral en función del sexo) queda rechazada al no ser determinante.

La segunda hipótesis de trabajo (Existen diferencias en la percepción del clima laboral en función de la edad. Concretamente se esperaba que en los

grupos de mayor edad la percepción de clima fuera más negativa) queda parcialmente confirmada, dado que se confirma para el grupo de edad de mayores de 54 años. Pero tal y como se esperaba, para el cumplimiento total de la hipótesis, el siguiente grupo con mejor percepción del clima sería el grupo de edades comprendido entre 0-34 pero finalmente el grupo de edades comprendidas entre 35 y 54 años fue el grupo con la percepción más negativa.

Por último, nuestra tercera hipótesis planteada, queda parcialmente confirmada, dado que se cumple para el grupo profesional de facultativos, pero en el resto de las categorías los resultados obtenidos muestran un comportamiento desigual.

Los resultados obtenidos en los *Procesos de toma de decisiones* en los que no sólo el responsable debe de tomar las decisiones, sino que también debe de hacer partícipe a los subordinados para obtener una mayor implicación de los trabajadores en el desarrollo del quehacer diario, existe una correlación muy fuerte entre los ítems Participación – Decisiones, indicando que al incrementarse la participación, la toma de decisiones es más veloz y certera. El sistema 2, es un sistema en el que las decisiones son tomadas por los superiores, aun cuando atienden a los subordinados. Un sistema de dirección a mejorar sensiblemente.

- En el *Proceso de establecimiento de metas* en el que la participación en la generación de los indicadores de actividad y su posterior realización conllevan la asunción de las mismas por el grupo, tanto directamente como indirectamente a través de grupos informales o de asociación, cuando el establecimiento de las metas marcadas, objetivos de la Unidad, se realizan de una forma participativa, la relación aumenta significativamente. El efecto de la influencia de los subordinados sobre el establecimiento de las metas, genera la creación de grupos informales o de asociación con el objetivo del bien común.
- Por último, en los *Procesos de control*, que consisten en compartir las responsabilidades, a nivel formal o informal (creando la percepción de ello), competencia de los puestos directivos y/o cargos intermedios, dejando sentir el control de la organización en todos los niveles lo que a su vez también generalmente favorece una implicación positiva de los trabajadores en la organización, los resultados del estudio de la prueba t nos indica claramente que los niveles más altos corresponden al grupo de

profesionales que obtiene puntuaciones más altas siendo mayores en las dimensiones de toma de decisiones y establecimiento de metas

Por último, y a modo de conclusiones, comentar que el trabajo se ha realizado en esta Unidad de Gestión Clínica como consecuencia de la petición expresa del Director de la mencionada unidad con el fin de, citando textualmente sus palabras “saber dónde estamos e intentar conseguir un modelo de gestión participativo”. Las principales conclusiones que se derivan de este estudio son:

1.- Nos encontramos ante una Departamento encuadrado en un tipo de Organización Consultivo, Sistema 4, en las variables de Procesos de Dirección (cuando los administradores tienen una confianza sustancial, aunque no total, en sus subordinados, tratan de hacer uso constructivo de las ideas y opiniones de éstos). La variable de Motivación (cuando predomina el logro y autorrealización basadas en la plena participación), la variable de Comunicación (fomentando la comunicación tanto en forma ascendente como descendente) y, por último, la variable de Establecimiento de Metas (bastante participación, aun cuando, la toma de decisiones esta, principalmente, en el nivel superior, los objetivos y las sugerencias del departamento o unidad se tienen en cuenta). Ahora bien, los aspectos a mejorar son las variables de Toma de Decisiones (se permite cierta delegación en esta variable) y Procesos de Control (las responsabilidades recaen en los puestos directivos e intermedios así como la evaluación de los resultados, existiendo una retroalimentación de los mismo bastante baja), por lo que nos encontramos con una organización Benevolente, encuadrada en el Sistema 2.

2. A raíz de los resultados obtenidos se observa que el sexo de los componentes no es un factor determinante. Creemos que tal vez al ser un servicio mayoritariamente cubierto por personal femenino (76,5 de mujeres) y, por ello, bastante homogéneo.

3. La edad, la plantilla tiene una edad joven ($X=42.68$ años) hace que se halla confirmado parcialmente esta hipótesis.

4. La administración pública, el trabajo se ha desarrollado en un Área de Gestión del Sistemas Público Sanitario, mantiene una jerarquía, formal e informal, bastante estricta, creando en la antigüedad ($X=7$ años, $DT= 8.44$) un elemento jerárquico, que ha posibilitado la conformación parcial de la hipótesis en la dirección de que a mayor edad la percepción del clima aumente más positivo y mayor. La asunción de la jerarquía como

algo natural en la toma de decisiones y en la necesidad de buscar la motivación en las categorías profesionales más elevadas es un factor determinante.

Por todo ello, no encontramos en un Sistema Organizativo tipo 4, Administración benevolente, y se deben de establecer medidas de intervención a fin incrementar los aspectos más bajos de las variables, Toma de decisiones y Procesos de control, para conseguir la homogeneidad que precisa una organización con un estilo de dirección Consultivo y nuevos sistemas de dirección, evolucionando de la dirección por objetivos y competencias hacia la dirección por valores.

Limitaciones de nuestro estudio. Hemos de destacar que nuestro estudio no está exento de limitaciones que no son más que futuros retos para próximas investigaciones que tendrán el objetivo de obtener nuevos datos y evidencias empíricas en esta misma línea.

Se ha pretendido con esta investigación constatar empíricamente en que sistema se encuentra el departamento objeto de estudio, a fin de averiguar en qué situación se está, de donde partimos, con el objetivo de realizar las intervenciones necesarias para concluir en un sistema gerencial óptimo que desarrolle la organización y los individuos.

Futuras propuestas de investigación. Por último, se debe de destacar la importancia de realizar un análisis mixto de clima laboral y Estilos de dirección, Satisfacción y/o motivación a fin de determinar cuáles son las variables posible objeto de intervención.

Se espera que con la nueva reestructuración del sistema organizativo del Servicio Andaluz de Salud, con la potenciación de las Unidades de Gestión Clínica y la instauración de las Áreas Integrales de Salud, se pueda desarrollar un estudio más completo del clima laboral, satisfacción y salud.

No se pretende ser exhaustivo en el presente estudio, debido a que la mortalidad estadística es bastante significativa ya que la población muestra del estudio es cambiante en cuanto a la posibilidad de solicitar cambios de puestos de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acera, C. M. (1994). El contrato programa qué es, cuál es su importancia. *Revista Sanitaria de Higiene Pública*, 331 - 334.

Ayken, L. H. y Mullin, M. (1995). Hospitales con magnetismo: un mecanismo de organización para mejorar los resultados de los pacientes. *Enfermería Clínica*, 5, 35-38.

Barraza Macias, A. (2007). Confiabilidad. *INED. Universidad pedagógica de Durango*, 6, 6-10.

Berhr, T. (1977). Hierarchical Cluster Analysis of the profile of Organizational Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 62(1), 120-133.

Blumberg, A. y Weiner, W. (1971). One from two: Facilitating an organizational merger. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 87-102.

Brunet, L. (1997). *El clima de Trabajo en las Organizaciones*. Mexico, D.F.: Trillas.

Bueno, E; Rodriguez. (2003). La importancia del capital social en la sociedad del conocimiento: propuesta de un modelo integrador de capital intelectual *I congreso internacional y virtual de intangibles* (pp. 61-81). <http://entomologia.rediris.es/pub/bscw.cgi/d483390/07.pdf>.

Cantisano Topa y Morales Dominguez. (2005). El cumplimiento del contrato psicologico y su relacion con la cultura organizacional. *Apuntes de Psicología*, 45, 53-70.

Chiavenato, I. (1993). *Administracion de RR.HH.* Mexico, D.F.: McGraw-Hill.

Corrales Villalobos, C. L. y Solis B, H. (1986). Los sistemas gerencialesde Rensis Likert: Experiencia en una empresa estatal de Costarricense. *Revista Centroamericana de Administracion Publica*, 55-69.

Dessler, G. (1991). *Administracion de personal*. Mexico, D.F.: Prentice-Hall.

Diana Vega, A. A. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994–2005). *Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología*, 2(2), 329-349.

Fernandez Rios, M. y Gimenez, L. (1991). *Estilos de liderazgo en un grupo industrial*. Madrid: Instituto de Estudios Aplicados. IDEA.

Forehamd, G. A. y Gilmert, B. (1962). Enviromental variations in studies of organizational climate. *Psychol Bulletin*, 6, 361-382.

Forehand y Gilmer. (1964). Environmental Variation in Studies of Organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 35, 361-382.

Friedlander, F. y Margulies, N. (1975). El Clima Laboral como una función de personal y variables organizacionales. *Journal of applies Psychology*, 60, 135-139.

García García, I. (2006). La formacion del clima psicologico y su relación con los estilos de liderazgo. Granada: Editorial Universitaria.

- García-Pozo, A., Morotejedor, M. N. y Medina-Torres, M. (2010). Evaluación y Dimensiones que miden el clima y la satisfacción laboral en el personal de enfermería. *Revista de Calidad Asistencial*, 54(4), 207-214.
- Giménez, F. R. y. (1991). Características generales de los sistemas de dirección de Likert. México, D.F.: McGraw-Hill
- Goleman, D. (2003). *El Líder Resonante crea más*. Barcelona: Plaza & Janés.
- James L. R. y Jones, A. P. (1974). *Constructo de clima laboral. Conceptos*. New Orleans: McGraw-Hill):
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). The human organizations: It's management and value. New York: McGraw-Hill.
- Litwin G.H. y Stringer R. A. (1966). *Influencia del Clima Organizacional*. Boston: Harvard University.
- Fernández Rios, M. y Sánchez García, J. C. (1997). *Manual de Prácticas de Psicología Organizacional*. Salamanca: Amaru Ediciones.
- Mañas Rodríguez, M. A., González Romá, V. y Peiró Silla, J. M. (1999). *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*. Almería: Universidad de Almería. Instituto de Estudios Almerienses.
- Mañas, P. E. (1999). El Clima de los equipos de Trabajo: Determinantes y Consecuencias. Almería: IEA.
- Marrinez Ara, M. J., Alosnos, M. J., Galan , M.J., Fluriache García-Caro, P. y Corrochano, F. (2005). *Clima laboral en los profesionales del área sanitaria de talavera de la reina*. Talavera de la Reina: Servicio de Salud de Castilla la Mancha.
- Martines Ara, M.; Alonso, M.; Galan, M.J. (2006). *Clima Laboral en los profesionales del Área de Salud de Talavera de la Reina*. Talavera de la Reina: Servicio de Salud de Castilla la Mancha.
- Milkovich , G. T. y Boudreau, J. W. (1994). *Dirección y Administración de RR.HH.* México, D.F.: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Quijano, S. y Navarro, J. (1999). El ASH (Auditoría del sistema humano), los modelos de calidad y la evaluación organizativa. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52 (2-3) 301-328.
- Quijano, S., Navarro, J., Berger, R. y Romeo, M. (2008). La auditoría del sistema humano (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 92-106.
- Rico, R. E. (1998). *Manual de Prácticas de Psicología Organizacional*. Salamanca: Amaru Ediciones.
- Ruiz Olabuénaga, J. (2009). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sandoval-Caraveo, M. (2004). Conceptos y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económica Administrativa*, 27, 78-82.
- Werther ,B y Davis, K. (2000). *Administración de Personal Y RR.HH.* México, D.F.: McGraw-Hill.