

TESIS DOCTORAL



**LA FORMACIÓN DEL CLIMA
PSICOLÓGICO
Y SU RELACIÓN CON
LOS ESTILOS DE LIDERAZGO**

Autora: Inmaculada García García

Director: Emilio Sánchez Santa-Bárbara

Tesis Doctoral presentada en el Programa de Doctorado Psicología Social: Aplicaciones y Métodos

**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL Y
METODOLOGÍA DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO
UNIVERSIDAD DE GRANADA**

Granada 2006

Editor: Editorial de la Universidad de Granada
Autor: Inmaculada García García
D.L.: Gr. 2444 - 2006
ISBN: 84-338-4176-9

AGRADECIMIENTOS

Una vez llegado el momento de concluir esta tesis no puedo menos que agradecer a todas aquellas personas que con su apoyo han contribuido a la realización de la misma. En primer lugar, sólo tengo palabras de agradecimiento para el director de esta Tesis, Emilio Sánchez Santa-Bárbara, porque al margen de su inmejorable labor docente, con el transcurso del tiempo, no sólo se ha convertido en mi maestro sino también en mi amigo. Con él he podido compartir conversaciones que van más allá del campo pedagógico, y siempre he encontrado su apoyo, consuelo y útiles consejos.

Igualmente muestro el más cordial agradecimiento a mi amigo y compañero Jesús Calle Romero, en especial por sus consejos y orientaciones metodológicas fundamentales para la realización de esta investigación. Siempre ha estado cercano y localizable en cualquier momento y lugar para orientarme y “sacarme” de mis angustias, inquietudes y dudas.

Respecto a mi profesor y amigo Alberto Fernández-Ajuria ¿cómo no mencionar sus ayudas y orientaciones en los análisis ICC entre otras cosas? Sin su ayuda y enseñanzas no hubiera sido posible alcanzar determinados objetivos.

De igual forma, muestro mi más sincero y cariñoso agradecimiento a mis compañeros del Departamento de Enfermería de la Universidad de Granada, muchos de los cuales me han dado frecuentes ánimos y apoyo para el desarrollo de los trabajos, sin olvidar al personal de la Biblioteca de Ciencias de la Salud.

A mis amigas y compañeras Lola Cantero, Puri Sánchez, M^a del Mar Romero, Cele Molina y algunas más que me ayudaron en la recogida de las

encuestas. Y ¿cómo no podía tener un recuerdo muy especial para todos aquellos compañeros y compañeras, anónimos, de los centros hospitalarios, que dedicaron un rato de su escaso tiempo a contestar una encuesta particularmente prolija? Gracias a ellos y ellas fue posible la realización del estudio. También, naturalmente, mi mayor agradecimiento a la Dirección de las Centros por autorizarme para la realización de la investigación.

A mis amigas, que han sido pacientes conmigo y han comprendido que durante un tiempo he estado “missing” para ellas, pero siempre he contado con su apoyo y aliento para lo que necesitara, porque estaba haciendo “la Tesis” Un recuerdo muy especial a M^a Carmen Ramos porque comprendió mi estado a pesar de su situación. Gracias a todas por no dejar de ser mis amigas Y, naturalmente, no podía olvidar a mi familia que apenas ha dispuesto durante este tiempo de una madre, una esposa, una hija, una hermana, o una nuera a tiempo parcial y limitado.

A Quique, Helena y Edu, mis hijos.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL

Índice General	i
Índice de tablas y figuras	iv
Introducción	3
Capítulo I Clima y cultura organizacional	
1.1. Relación entre clima y cultura organizacional	9
1.2. Investigaciones sobre el clima organizacional en España	17
1.3. La relación entre el clima y otras variables organizacionales ..	34
Capítulo II Clima organizacional	
2.1. Orígenes de los estudios sobre clima	43
2.2. Definición del clima organizacional	51
2.3. Enfoques sobre la formación del clima	64
2.3.1. Enfoque estructural	64
2.3.2. Enfoque subjetivo	69
2.3.3. Enfoque interactivo	71
2.3.4. Enfoque cultural	76
2.4. Análisis de las percepciones del clima: nivel, tipos de clima y facetas o dimensiones del clima	78

2.4.1	Nivel descriptivo	78
2.4.2	Tipos de clima	79
2.4.3.	Facetas o dimensiones del clima	87
2.5.	La medida del clima	91
2.6.	Instrumentos para la medición del clima	93

Capítulo III Liderazgo

3.1.	Concepto de liderazgo	101
3.2.	Antecedentes históricos sobre los estudios de liderazgo	104
3.3.	El enfoque de los rasgos en los estudios sobre el liderazgo ..	107
3.4.	Enfoque del liderazgo centrado en la conducta del líder	110
3.5.	Enfoques situacionales del liderazgo	117
3.5.1.	El modelo de contingencia de Fiedler	117
3.5.2.	El modelo de House y Mitchell	120
3.5.3.	El modelo de Hersey y Blanchard	121
3.6.	Relación entre el liderazgo y el clima organizacional	130

Capítulo IV Objetivos de la investigación y metodología

4.1.	Introducción	143
4.2.	Objetivo general, objetivos específicos e hipótesis de la investigación	146
4.3.	Diseño del estudio	151

4.3.1.	Tipo de estudio	151
4.3.2.	Población de estudio	151
4.3.3.	Descripción de la muestra del estudio	153
4.3.4.	Variables de estudio	159
4.3.5.	Instrumentos	161
4.4.	Procedimiento	165
4.5.	Gestión y análisis de datos	166

Capítulo V Resultados de la investigación

5.1.	Formación del clima	169
5.2.	Nivel descriptivo del clima	201
5.3.	Climas agregados y climas colectivos	207
5.4.	Estilos de liderazgo y clima psicológico	210

Capítulo VI Discusión y conclusiones

6.1.	Introducción	229
6.2.	Discusión sobre la formación del clima	231
6.3.	Discusión sobre el nivel descriptivo del clima	256
6.4.	Discusión sobre climas colectivos y climas agregados	259
6.5.	Discusión sobre estilos de liderazgo y clima	263
6.6.	Conclusiones generales	269
6.7.	Limitaciones y sugerencias para futuras investigaciones	272

Referencias	277
Anexo I	321
Anexo II	339

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1	Dimensiones de clima	89
Tabla 2	Análisis descriptivo de las distintas variables estructurales e individuales en las diferentes muestras	339
Tabla 3	Análisis descriptivo de las variables sociodemográficas de los distintos hospitales y el total	158
Tabla 4	Dimensiones de clima psicológico según el nivel descriptivo centro hospitalario	170
Tabla 5	Contraste de medias de las dimensiones de clima según la titularidad	172
Tabla 6	Análisis de varianza para la variable “puesto”	173
Tabla 7	Análisis de varianza para “turno de trabajo”	175
Tabla 8	Análisis de varianza para la variable “tipo de contrato”	340
Tabla 9	Análisis de varianza para la variable “área funcional”	195
Tabla 10	Análisis de varianza para la variable “categoría profesional”	180
Tabla 11	Contraste de medias en las dimensiones de clima según el “sexo”	182
Tabla 12	Análisis de varianza para la variable “estado civil”	185
Tabla 13	Contraste de medias en las dimensiones de clima dependiendo de tener o no tener hijos por tramos de edad de estos	186

Tabla 14	Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de Implicación..	187
Tabla 15	Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de Cohesión	188
Tabla 16	Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de Apoyo	189
Tabla 17	Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de Autonomía ..	190
Tabla 18	Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de Organización	191
Tabla 19	Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de Presión	192
Tabla 20	Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de Claridad	193
Tabla 21	Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de Control	194
Tabla 22	Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de Innovación ..	195
Tabla 23	Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de Comodidad ..	196
Tabla 24	Análisis de comparación entre las puntuaciones medias de las dimensiones de clima según el “tipo de jornada”	341
Tabla 25	Análisis de varianza para la variable “coincidencia en el trabajo con el equipo”	342

Tabla 26	Análisis del ICC en las dimensiones de clima para los equipos, muestra A1	343
Tabla 27	Análisis del ICC en las dimensiones de clima para los equipos, muestra B1	343
Tabla 28	Dimensiones de clima según el nivel descriptivo del puesto y de la unidad	202
Tabla 29	Análisis de contraste en las puntuaciones medias de las dimensiones de clima según el puesto y la unidad	204
Tabla 30	Análisis de contraste entre las puntuaciones de las medias en las dimensiones de clima según el nivel descriptivo de la unidad y del puesto, muestra A1	344
Tabla 31	Análisis de contraste entre las puntuaciones de las medias en las dimensiones de clima según el nivel descriptivo de la unidad y del puesto, muestra B1	345
Tabla 32	Análisis de contraste en las puntuaciones medias de las dimensiones de clima según el nivel descriptivo de la unidad y el centro	204
Tabla 33	Análisis de contraste en las puntuaciones medias de las dimensiones de clima según el nivel descriptivo del puesto y del centro	206
Tabla 34	Coefficiente de correlación intraclase (ICC) en las dimensiones de clima para las unidades formales del hospital	346
Tabla 35	Coefficiente de correlación intraclase (ICC) en las dimensiones de clima según la categoría profesional	346

Tabla 36	Coeficiente de correlación intraclase (ICC) en las dimensiones de clima según el puesto que se ocupa en la organización	347
Tabla 37	Estadísticos de las dimensiones de Relación y de Tarea	210
Tabla 38	Distribución de los estilos de liderazgo	211
Tabla 39	Análisis de regresión multivariante para las variables Relación y Tarea en la dimensión Implicación	212
Tabla 40	Análisis de regresión multivariante para las variables Relación y Tarea en la dimensión Cohesión	213
Tabla 41	Análisis de regresión multivariante para las variables Relación y Tarea en la dimensión Apoyo	213
Tabla 42	Análisis de regresión multivariante para las variables Relación y Tarea en la dimensión Autonomía	214
Tabla 43	Análisis de regresión multivariante para la variable Relación en la dimensión Organización	214
Tabla 44	Análisis de regresión multivariante para las variables Relación y Tarea en la dimensión Presión	215
Tabla 45	Análisis de regresión multivariante para las variables Relación y Tarea en la dimensión Claridad	215
Tabla 46	Análisis de regresión multivariante para las variables Relación y Tarea en la dimensión Control	216
Tabla 47	Análisis de regresión multivariante para las variables Relación y Tarea en la dimensión Innovación	216
Tabla 48	Análisis de regresión multivariante para la variable Relación en la dimensión Comodidad	217

Tabla 49	Análisis de varianza para los estilos de liderazgo	218
Tabla 50	Análisis de regresión multivariante para las variables estilos de liderazgo en la dimensión Implicación	221
Tabla 51	Análisis de regresión multivariante para las variables estilos de liderazgo en la dimensión Cohesión	222
Tabla 52	Análisis de regresión multivariante para las variables estilos de liderazgo en la dimensión Apoyo	222
Tabla 53	Análisis de regresión multivariante para las variables estilos de liderazgo en la dimensión Autonomía	223
Tabla 54	Análisis de regresión multivariante para las variables estilos de liderazgo en la dimensión Organización	223
Tabla 55	Análisis de regresión multivariante para las variables estilos de liderazgo en la dimensión Presión	224
Tabla 56	Análisis de regresión multivariante para las variables estilos de liderazgo en la dimensión Claridad	224
Tabla 57	Análisis de regresión multivariante para las variables estilos de liderazgo en la dimensión Control	225
Tabla 58	Análisis de regresión multivariante para la variable estilo de liderazgo en la dimensión Innovación	225
Tabla 59	Análisis de regresión multivariante para la variables estilo de liderazgo en la dimensión Comodidad	226

Figura 1	Relación entre poder del puesto, estructura de tarea y relaciones entre el líder y los miembros	118
Figura 2	Los estilos de liderazgo según Hersey y Blanchard.	122
Figura 3	Relación de las bases de poder con los estilos de liderazgo ..	127

ÍNTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas está cobrando cada vez mayor importancia los aspectos cualitativos, indudablemente simbolizados por conceptos tales como la calidad de vida, o la calidad del empleo. Dentro de las mejoras de las condiciones de vida tienen una vigencia considerable las cuestiones centradas en la vida laboral. Este hecho tiene una especial trascendencia si tenemos en cuenta que una gran parte de nuestra vida social transcurre en las organizaciones en las que desarrollamos nuestra actividad laboral.

A partir de la constatación de este hecho, son distintas las disciplinas que han tratado de conocer cómo se organiza y se desenvuelve la actividad del individuo dentro de las organizaciones laborales. Naturalmente, entre ellas se encuentra la Psicología Social. La misma se aproxima a la cuestión desde el fundamento de que el comportamiento de una persona se desarrolla dentro de un contexto determinado. En dicha actividad va a influir no solamente el entorno físico de la persona sino el propio ambiente social que le rodea (Rodríguez Fernández, 1996)

Este ambiente existe en el seno de una determinada organización, y se diferencia del entorno físico que es más tangible. Así pues ese ambiente organizacional no es de carácter palpable, es relativamente cambiante, su descripción es mucho más compleja, al igual que su medida. No obstante, pese a ese carácter menos tangible, igualmente influye de una forma más o menos intensa en las personas que pertenecen a la organización.

La Psicología Social ha acuñado dos conceptos con el fin de describir este ambiente clima y cultura organizacional. El concepto de clima fue utilizado en primer lugar en mayor medida, mientras el concepto de cultura

organizacional se desplegó especialmente en las investigaciones de los años ochenta y noventa del siglo XX.

En el primer capítulo de la presente Tesis Doctoral hemos pretendido escudriñar en las diferencias y en las similitudes entre ambos conceptos, con el fin de tomar una decisión acerca de qué concepto podemos considerar el más adecuado para describir el ambiente de la organización, como un conocimiento importante en sí mismo, pero también en la medida de que sirva como instrumento de ayuda al gestor para la toma de sus decisiones.

En efecto, después del análisis de la tradición científica al respecto se ha tomado la opción de investigar sobre el clima organizacional. De hecho, en los primeros momentos primó el concepto de clima, predominando después de forma nítida el concepto de cultura organizacional. Si bien es cierto que las investigaciones sobre el concepto de clima disminuyeron a partir de la mitad de la década de los 80, no es menos cierto que la necesidad de describir y conocer las organizaciones se ha realizado a través del clima organizacional (Schneider, 2000). De esta forma, los estudios al respecto son numerosos.

Por lo tanto, una vez decidido el objetivo de nuestra investigación, en el capítulo II se muestra una breve descripción del desarrollo del concepto y de su principal marco conceptual. Así pues, en este capítulo realizamos un análisis de las distintas definiciones formuladas al respecto. Llegados a este punto, planteamos la necesidad de abordar una cuestión compleja pero que consideramos tiene trascendencia: comprender cómo las personas que forman parte de una misma organización tienen, sin embargo, diferentes percepciones del clima. Estas diferencias se han intentado explicar a través de la formación del clima, de los niveles descriptivos sobre los que definimos el clima, y de los distintos tipos del mismo.

En el capítulo II planteamos también otra cuestión derivada del hecho de que el clima se ha entendido como un concepto multidimensional. Así pues, se han analizado las diferentes dimensiones empleados usualmente para describir el clima de las organizaciones. Y, por último, nos planteamos el

problema de la metodología utilizada para medir el clima organizacional, así como el instrumento más adecuado de entre los disponibles. Exponemos las razones para la utilización en concreto del cuestionario WES.

Otra de las variables que nos ha parecido que tiene notable importancia para su estudio es el liderazgo. En efecto, las diferencias detectadas en las percepciones de las dimensiones del clima, entre personas que describen un mismo centro, puede encontrarse en la influencia de los líderes. A lo largo del capítulo III analizamos los distintos enfoques que se han formulado para explicar el proceso de liderazgo.

En primer lugar se tratará el enfoque de los rasgos, que ha defendido que la posesión de determinados rasgos condiciona el éxito del líder. Los estudios basados en los rasgos fueron abandonados progresivamente, de tal forma que con posterioridad se desarrollaron los estudios que tenían por objetivo comprobar las conductas efectuadas por los líderes eficaces, con el fin de describir a estos líderes. Los defensores de este enfoque centraron sus estudios en la conducta del líder. Seguidamente se desarrollaron las investigaciones que tenían en cuenta la situación específica donde en la que se desarrollaría el liderazgo. La Teoría del Liderazgo Situacional planteada por Hersey y Blanchard (1982) señala que es el líder el que debe adaptar su estilo a la preparación de los subordinados. Este modelo será utilizado en esta investigación para describir los distintos estilos de liderazgo.

En el capítulo IV se expone el objetivo general, así como los objetivos específicos y las hipótesis planteadas en esta investigación. Con el fin de verificar las hipótesis, se realiza la planificación de un estudio de carácter transversal, que se efectúa en distintos centros hospitalarios de Granada. En función de las hipótesis planteadas utilizamos diferentes muestras, que son descritas, así como distintas variables. Para la obtención de los datos utilizamos varios instrumentos. Con posterioridad se realiza una descripción del procedimiento utilizado para la recogida de datos. En último lugar exponemos el programa informático utilizado para la gestión de los datos.

En el capítulo V de la presente Tesis se recogen los resultados del estudio. La descripción de los diferentes resultados se estructuran en función de los objetivos específicos y de las hipótesis planteadas en cada uno de ellos. En el primer y en el cuarto objetivos se realiza un análisis descriptivo de los datos que corresponden, a los que sigue un análisis bivalente. En cada caso se utiliza el estadístico indicado, y con posterioridad se efectúa el análisis multivalente. En lo que se refiere al primer objetivo planteado además se incluye el cálculo de un índice de correlación intraclase. En el caso de los objetivos segundo y tercero se calcula igualmente el índice de correlación intraclase, precedido, en el segundo objetivo, del estudio descriptivo.

En el capítulo VI de la Tesis se discuten los resultados obtenidos, organizados en función de los distintos objetivos. Esta discusión se plantea con el fin de explicar los resultados en relación con el marco teórico planteado, así como todo aquello que otros investigadores obtuvieron en estudios similares. Al final de este capítulo se incluyen las conclusiones al respecto de las hipótesis y un apartado de limitaciones que reconocemos de esta investigación y sugerencias para futuras investigaciones al respecto.

CAPÍTULO I

CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO I

CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1. Relación entre clima y cultura organizacional

La necesidad de conocer el funcionamiento de las organizaciones lleva implícito la descripción del ambiente donde se desarrolla la actividad de los individuos (Rodríguez Fernández, 1996). Este ambiente en el trabajo puede describirse a través del clima organizacional. Este clima es uno de los factores que influyen activamente en el rendimiento en el trabajo, además de en la propia calidad tanto de los productos elaborados, como de los servicios prestados (Fuentes, 2004). También se puede conocer ese ambiente mediante la cultura organizacional. Esta cultura incluye el conjunto de valores, de asunciones y de creencias básicas que tienen los integrantes de la organización (Rodríguez Fernández, Dei y González González, 2001).

La difusión del concepto “cultura” se encuentra en relación con el auge que han ido adquiriendo aspectos tales como los valores y creencias compartidos, o incluso el contexto ecológico de la sociedad. En cualquier caso, como ha indicado Alcover de la Hera (2003, p. 388), *“existe cierta confusión al comprobar que los términos clima y cultura organizacional se utilizan frecuente y equívocamente de manera intercambiable en la literatura organizacional”*.

De hecho, ya en 1966 Katz y Kahn (1983, p. 77) definieron los conceptos de clima y de cultura de forma indistinta, (*“toda organización crea su propia cultura o clima”*) como el conjunto de *“las normas y valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal”*. Asimismo, el clima organizacional también reflejaría, según estos autores, *“la*

historia de las luchas internas y externas, los tipos de personas que la organización atrae, sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema”.

Según estos mismos investigadores, los sentimientos y las creencias quedarían restringidos al concepto de cultura, aunque no se manifiesten de forma explícita. Dadas estas matizaciones últimas, los autores mencionados aluden a ambos conceptos como elementos que son complementarios.

En la bibliografía especializada acerca de la cuestión existe una cierta discrepancia en lo que se refiere al inicio de los estudios sobre el clima en las organizaciones. Así, en la mayoría de los trabajos sobre el clima se atribuye a Lewin (Lewin, Lippitt y White, 1939) el inicio de las investigaciones sobre el clima en las organizaciones.

Debe indicarse que, por el contrario, sobre el inicio de los estudios de la cultura organizacional existen algunas diferencias. En este sentido, un estudio de Pettigrew realizado en 1979 ha sido señalado por varios autores (Reichers y Schneider, 1990; Van Muijen, 1998; Denison, 1990; Parker, 2000) para fijar el inicio de los estudios sobre la cultura en las organizaciones.

No obstante, Trice y Beyer (1983) han remontado el inicio de los estudios de cultura organizacional a los experimentos de Hawthorne, debido a que éste era el pueblo donde se encontraba la fábrica de la Western Electric Co. donde los mismos se realizaron. Estas experiencias se iniciaron en 1924, y continuaron a lo largo de la década de los años treinta del siglo XX (Rodríguez Fernández, 1988).

Estos estudios se diseñaron con la finalidad de confirmar las teorías basadas en las ya viejas y conocidas doctrinas de Taylor y, en general, no lograron alcanzar los principales objetivos que pretendían. De hecho, no pudieron relacionar de una forma directa el rendimiento alcanzado por los trabajadores con las condiciones físicas (por ejemplo la iluminación) que tenían los espacios de trabajo.

Ante este relativo “fracaso”, al menos en relación con los objetivos que perseguía el experimento, los investigadores realizaron una serie de entrevistas, después de las cuales dedujeron que existían otras variables diferentes que tenían mayor influencia en el rendimiento de los trabajadores. Así pues, existirían y se desarrollarían en la empresa otros factores influyentes como consecuencia de las relaciones entre los sujetos, su convivencia, factores que podrían ofrecer explicaciones de los resultados que se obtenían (Rodríguez Fernández, 1992).

Estos hallazgos, alcanzados ciertamente en una dirección distinta a la inicialmente propuesta por los investigadores, abrieron una perspectiva nueva en el estudio de las organizaciones, y señalaron que las realidades eran bastante más complejas de lo que hasta ese momento se había considerado. En consecuencia, en lugar de considerar las empresas como simples máquinas de producir, había que analizarlas como estructuras organizativas, con unas personas que se interrelacionaban. Esta segunda parte de la investigación se encontraba más cerca de los métodos cualitativos en la investigación social.

Para Smith y Peterson (1990), los conceptos de cultura y de clima en las organizaciones son plenamente equiparables, y ambos constituyen un continuo conceptual que se iniciaría con los estudios de Barnard en 1938. En efecto, este autor fijó su principal atención en lo que llamó “organización informal”. Con ella se refería de una forma específica a los usos, costumbres o hábitos no explicitados pero presentes en las relaciones de los miembros de las organizaciones.

Según Smith y Peterson, la “organización informal” de Barnard sería el inicio de ese continuo conceptual que después desplazaría su atención a los estudios sobre el clima organizacional y, más recientemente, sobre la cultura de la organización. En el mismo sentido, también Peiró (1990, p.157) refiere a Barnard como uno de los que han realizado definiciones de la cultura organizacional (“*una ficción social*”).

Como se puede deducir de la exposición anterior, el origen de los estudios sobre la cultura organizacional es diferente según la consideración de los diversos autores. En cualquier caso, parece claro que a partir de la década de los 80 los estudios sobre la cultura alcanzaron una cierta eclosión, en detrimento de los estudios sobre el clima organizacional.

Este auge de los estudios sobre la cultura en las organizaciones podría tener dos motivos fundamentales: por un lado, la crisis sufrida por el positivismo lógico, una tendencia que había sido predominante durante casi todo el siglo XX; por el otro, el auge que experimentaron en esa misma época otras teorías alternativas, principalmente el desarrollo de las teorías constructivistas, fenomenológicas y sociocognitivas, que modificaron de forma bastante intensa el panorama de la Psicología Social (Peiró, 1990).

Al mismo tiempo, desde la práctica organizacional, los problemas y la propia complejidad de las organizaciones hacen necesario analizarlas en relación con aspectos culturales que van mucho más allá de la propia economía y de las características más estrictas del mercado (Peiró, 1990). De igual forma, existen autores que han explicado este cambio a partir de factores tales como la dificultad de aprehensión de la realidad organizacional, debida en especial a la complejidad que presenta la misma. Por último, no debemos olvidar la emergencia de las técnicas cualitativas aportadas por la Antropología. Todo ello ha llevado a que el constructo “clima” haya quedado en gran parte relegado, favoreciendo la emergencia del constructo “cultura” (Ashkanasy y Jackson, 2001; Smith y Peterson, 1990).

La mencionada influencia de la Antropología cultural ha facilitado la introducción de una visión holística de pensamiento, enfoque que impregnó las investigaciones y estudios; con ello, el prestigio creciente de los métodos cualitativos hizo que estos irrumpieran en el estudio de las organizaciones. El concepto clima, en principio, quedaba alejado de las tendencias más dominantes.

No obstante, como ha destacado Czarniawska-Joerges (1992), lo que importa a los investigadores, motivados fundamentalmente por unos loables intereses intelectuales, y lo que atañe en la práctica de la gestión de las empresas, son dos cosas que son muy diferentes. O como dice Alcover de la Hera (2003, p. 393), siguiendo las observaciones anteriores de De Witte y Van Muijen (1999): *“entre los investigadores académicos, interesados en comprender y medir la cultura, y los consultores, preocupados por saber el modo en que la cultura puede ser manejada y cambiada; así el objetivo de los primeros es medir para comprender, mientras que para los segundos es medir para cambiar”*.

En cuanto al comienzo de los estudios de clima y de cultura se puede decir que los mismos se iniciaron en tiempos diferentes. Ciertamente los precedentes de los primeros fueron los estudios sobre el clima (Lewin, Lippitt y White, 1939), respecto a los estudios de cultura se iniciaron por parte de Pettigrew en 1979. En este trabajo el investigador se proponía analizar la cultura con el fin de mejorar el conocimiento de las organizaciones.

Al igual que existen algunas diferencias en lo que se refiere al inicio de los estudios sobre la cultura o sobre el clima organizacionales, también podemos encontrar diferencias en cuanto a sus fundamentos teóricos. En el caso del clima los mismos se encuentran en la teoría del campo de K. Lewin. En lo que se refiere a la cultura, esos fundamentos se encuentran en el interaccionismo simbólico que tiene sus raíces en la obra del filósofo americano G. H. Mead.

Con el fin de comparar el clima y la cultura organizacional, Denison (1996) utilizó toda una serie de criterios. Entre las características tenidas en cuenta, este autor analizó las disciplinas inherentes a ambos conceptos; a partir de su análisis, el concepto de cultura sería más propio de la Antropología y de la Sociología, mientras el concepto de clima sería un término más propio de la Psicología.

Por otra parte, también existirían notables diferencias en lo que se refiere a la metodología utilizada para el estudio de estos dos conceptos; así para el análisis del clima se utilizaría una metodología cuantitativa, en especial a partir del uso de las encuestas; por el contrario, para el caso de la cultura organizacional se utilizaría de forma prioritaria una metodología cualitativa, fundamentalmente a través de las observaciones de campo. En el caso de la cultura se analizarían valores y presunciones subyacentes, mientras para el estudio del clima se observaría especialmente el consenso entre percepciones.

Payne (2000) ha llegado a la conclusión de que esta comparación, realizada por Denison (1996), analiza la existencia de diferencias entre ambos conceptos, pero expone igualmente un punto de contacto importante en lo que se refiere a los objetivos, puesto que en ambos conceptos el objetivo principal es analizar y tratar de comprender las relaciones que se establecen en la organizaciones. Este mismo autor igualmente considera que, a pesar de las innegables diferencias que había destacado Denison, el clima puede entenderse como parte de la cultura (Payne, 2000).

Otros autores han preferido, por el contrario, poner el énfasis en las similitudes entre los conceptos de clima y de cultura, y así un importante sector de los investigadores ha considerado que ambos conceptos no son contrapuestos sino que, por el contrario, se superponen y complementan. De hecho, esta corriente puede considerarse mayoritaria en el seno de la investigación sobre Psicología de las Organizaciones (Ashkanasy y Jackson, 2001; Ashkanasy, Wilderom y Peterson, 2000; Smith y Peterson, 1990; Schneider, 1985; 2000).

Otro grupo significativo de autores ha defendido que el clima y la cultura organizacionales constituyen dos constructos que son esencialmente diferentes. En esta línea, Schein (1985, 2000) ha considerado diferentes estos conceptos de cultura y de clima, puesto que este último constituiría en realidad un producto de la cultura, por tanto esta determina el clima. En la misma línea, Trice y Beyer (1993) han considerado que los dos conceptos son

diferentes, porque a su juicio la cultura reflejaría las creencias, los valores y las normas compartidos por el grupo, mientras que el clima reflejaría las percepciones individuales acerca del entorno psicológico.

En la producción investigadora española, Peiró (1990) ha establecido una clasificación de los contenidos culturales que tienen las organizaciones. En la misma ha considerado la existencia de tres niveles: el nivel observable, el nivel apreciativo y valorativo y el nivel fundante, integrado este último por supuestos y tendencias básicas. A su juicio, el clima se incluiría en el nivel de lo observable, aunque como un producto de la cultura.

De igual modo, Alonso Amo (1990) ha defendido que ambos conceptos están directamente relacionados, pero que en cualquier caso es el clima el que es determinado por la cultura y no a la inversa. En todo caso, el clima puede determinar la cultura en cuanto es comunicado e interviene en la interacción social. La introducción del elemento de la comunicación trae consigo además que el clima adopte la naturaleza de un significado compartido.

Por su parte, Aoiz Iriarte (1993) considera el clima y la cultura como complementarios siendo aspectos de un mismo fenómeno social. En la misma línea Rodríguez Fernández y Díaz Bretones (2004) han considerado el clima como una manifestación meramente superficial de la cultura. Por lo tanto, sería la cultura la que determinaría el clima, y éste se puede considerar como un componente de la cultura. Se puede decir que están en una mutua relación, aunque según estos autores “*el debate continuará hasta que ambos conceptos estén suficientemente bien definidos desde el punto de vista teórico*” (p. 263).

Los estudios sobre el clima organizacional han continuado ocupando una posición primordial en el estudio y observación en los entornos académicos de la Universidad española; buena prueba de ello la encontramos en las diversas Tesis Doctorales defendidas en fechas en los últimos años, e incluidas en la temática de otras áreas de conocimiento diferentes a la Psicología Social. El estudio del clima organizacional sigue interesando a los

investigadores para la comprensión de lo que Schneider (2000) denomina vida psicológica de las organizaciones, así como para gestionar cambios en las mismas.

1.2. Investigaciones sobre el clima organizacional en España

En las últimas décadas se ha producido una cierta eclosión de los estudios sobre cultura organizacional que ha llevado aparejado consigo un descenso perceptible en las investigaciones sobre el clima. Es más, si analizamos publicaciones con difusión y fuerte crédito respecto a la Psicología de las Organizaciones podemos detectar ese reflujo de los estudios sobre el clima, lo cual ha llevado incluso a plantear la posibilidad de una “muerte académica” del término (De la Poza, 1998).

En cualquier caso, debemos indicar que el clima organizacional goza en España de una sólida tradición en investigaciones académicas, como muestra la relativa profusión de tesis doctorales elaboradas en Universidades de nuestro país. Dichos trabajos han tenido componentes y alcances diferentes, pero indican las direcciones diversas en el estudio del clima, así como el carácter sugerente de muchos de los componentes del clima organizacional.

De igual forma, el clima organizacional ha sido objeto en nuestro país de una serie de investigaciones de carácter empírico, más allá de las teóricas que serán analizadas posteriormente (Silva Vázquez, 1996). Estas investigaciones muestran, a nuestro juicio, el estado actual de una temática que consideramos todavía de una gran utilidad en el campo de la Psicología de las Organizaciones, más allá de las tendencias o modas de estudio de un momento.

La investigación de referencia publicada en forma de libro es la realizada por Mañas, González-Romá y Peiró (1999). En este trabajo se analizaban los antecedentes del clima en las organizaciones, referidos al tamaño del equipo, interacción líder- miembro e interacción entre los miembros. Además se utilizaban como variables consecuentes las de absentismo laboral, bienestar psicológico, ambigüedad de rol, conflicto de rol, compromiso con el equipo, propensión al abandono del equipo, ansiedad laboral y satisfacción laboral. Las dimensiones de clima analizadas fueron las de apoyo, innovación, metas y reglas.

Se trató de un estudio longitudinal con dos recogidas de datos, separadas por un año entre sí. La muestra estuvo constituida por 164 profesionales de Atención Primaria de Salud. En lo que se refiere a los resultados, en la investigación se obtuvieron como antecedentes de algunas dimensiones del clima los siguientes: el tamaño, la interacción de los miembros del equipo, y la interacción líder-miembro. Con respecto a la segunda toma de datos (tiempo 2), las variables expuestas explican en mayor proporción las distintas dimensiones de clima. En cuanto a las variables recogidas como consecuentes los resultados alcanzados no fueron concluyentes.

Respecto a las tesis doctorales realizadas en España, una primera valoración de las investigaciones realizadas se encuentra en relación con las disciplinas académicas desde las que se han efectuado las mismas. En efecto, la mayoría de las tesis doctorales presentadas, y que hemos consultado, a partir de la utilización de diversos descriptores en la base de datos TESEO, están realizadas en Facultades de Psicología, y en menor proporción en Medicina y en otras especialidades. Otros aspectos que nos interesan en el análisis son los referidos al tipo de cuestionarios utilizados, a las características de la muestra de estudio, así como alguna de las conclusiones principales alcanzadas.

La primera tesis doctoral de esta temática elaborada en España, incluida en la mencionada base de datos TESEO, se presentó en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Sevilla, y fue elaborada por Pina da Silva en 1987. La investigación se focalizó en la elaboración de un instrumento para medir el clima organizacional. Su principal aportación fue la de establecer los componentes que deben medirse en el clima.

A la anterior siguió la tesis doctoral de Aoiz Iriarte (1992), que fue defendida en la Facultad de Psicología de la Universidad de Barcelona. En la misma se realizó un estudio descriptivo del clima organizacional en la Policía Municipal de Barcelona. Analizaba el clima mediante algunas medidas subjetivas (una adaptación del cuestionario WES) y medidas objetivas. La

autora destacaba en este caso que la rigidez de las normas y el carácter poco flexible de las mismas, influían de forma directa en la escasa predisposición del personal hacia la introducción de cambios. Este hecho dificultaba la pretendida modernización de la Administración Pública postulada por los organismos gubernamentales.

La tesis de Chic Paladín (1995) fue desarrollada en la Facultad de Medicina de la Universidad del País Vasco. El objetivo de esta investigación era comprobar empíricamente la relación entre el estrés laboral y la función desempeñada por ciertas células del sistema inmunitario. El estrés laboral fue medido, entre otros elementos, a través del clima laboral valorado con el cuestionario WES. En sus conclusiones establecía cierta relación entre el estrés laboral y determinados parámetros inmunitarios. Por otro lado, se detectaba la presencia de mecanismos que tendían a regular la función celular.

La tesis de Cuevas Muñoz (1996) fue defendida en la Facultad de Medicina de la Universidad de Cádiz. En la misma se analizaba la relación entre el estrés individual y el estrés laboral (equiparado al concepto de clima laboral medido a través del cuestionario WES), de un lado, y la salud mental, del otro. Fue un estudio descriptivo realizado entre profesionales sanitarios en un hospital de Cádiz. No encontró relación estadísticamente significativa entre el estrés laboral (que equipara al clima laboral) y el resto de las variables estudiadas. Otras cuestiones derivaban en el aspecto médico referido a la salud mental.

La tesis de Olmedo Castejón (1997) se presentó en el año 1997 en la Facultad de Psicología de la Universidad de La Laguna. La misma intentaba validar un cuestionario sobre el “burnout”. El estudio utilizó como muestra personal de enfermería de un hospital. En el primer análisis factorial obtuvo cuatro factores que denominó de la siguiente forma: cansancio emocional, clima laboral, despersonalización y realización laboral. En el análisis factorial de segundo orden obtuvo un factor que la autora denominó burnout.

La tesis de Mañas Rodríguez (1997) se realizó en el Área de Psicología en la Universidad de Almería. La Tesis de Mañas Rodríguez tenía como objetivo analizar los antecedentes (tamaño del equipo, interacción entre los miembros, influencia del estilo de liderazgo) del clima laboral medido a través del cuestionario FOCUS 93 y los consecuentes (satisfacción laboral, conflicto de rol, claridad de rol, bienestar psicológico, ansiedad laboral, compromiso del equipo, propensión al abandono y absentismo laboral).

El autor realizó un estudio longitudinal en profesionales de Atención Primaria y Salud Mental de la provincia de Almería. En cuanto a los antecedentes, confirmaba la hipótesis planteada en relación con el tamaño del equipo. En cuanto a los consecuentes, se confirmaba parcialmente en relación con el conflicto de rol, el bienestar psicológico, la satisfacción laboral y la propensión al abandono.

En la Universidad de Murcia se presentaron dos tesis doctorales elaboradas a partir del programa EMCA de la Consejería de Sanidad de esa Comunidad Autónoma. La primera de ellas fue la tesis de Sáez Navarro (1997), presentada en la Facultad de Psicología. La autora analizaba la relación entre “burnout”, clima laboral, satisfacción en el trabajo y compromiso organizacional. El estudio utilizó como muestra a los profesionales de Atención Primaria de Murcia. La investigación detectó la relación negativa entre satisfacción y “burnout”, al igual que la misma relación entre clima y “burnout”. De igual modo, cuanto mayor era el “burnout” menor era el compromiso organizacional.

La segunda tesis referida fue la de Menárguez Puche (1999), presentada en la Facultad de Medicina de dicha Universidad. En la misma se analizaba la relación entre liderazgo, el clima organizacional y la calidad asistencial en la Sanidad Pública. Se trataba de un estudio de carácter descriptivo, que se realizó tomando como muestra a los profesionales de Atención Primaria de la Comunidad de Murcia. La efectividad del liderazgo se asociaba de una forma significativa y positiva con la existencia de un mejor clima laboral. En cuanto a las variables de calidad los resultados que alcanzaba no eran concluyentes.

La tesis de Rodríguez Lobo de Araújo (2000) fue defendida en la Facultad de Psicología de la Universidad de Santiago de Compostela. En la misma realizó un estudio descriptivo del clima organizacional en diversas instituciones públicas y privadas, medido a través de una adaptación del cuestionario WES. Por otra parte, también midió el liderazgo y la satisfacción laboral a partir de otros cuestionarios. Utilizó una amplia muestra de 1093 sujetos, distribuidos en los siguientes subsectores: Administración Central, Administración Local, Servicios e Industria.

La tesis de Subirats Ferrer (2000) se presentó en la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia. La muestra de estudio estaba formada por profesionales de la Salud de los equipos de Atención Primaria, y en centros de salud mental de la provincia de Almería. La autora analizaba la influencia del clima medido a través del cuestionario FOCUS 93 a nivel individual y agregado sobre la satisfacción laboral medida. Se trataba de un estudio longitudinal y multinivel en profesionales de atención primaria y salud mental, destacando la escasez de los análisis multinivel en nuestro país. La investigación concluía que el clima psicológico tiene un mayor peso en la satisfacción laboral de los individuos que el clima agregado.

La tesis de Tordera Santamatilde (2002) fue igualmente defendida en la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia. La investigadora estudiaba la relación recíproca entre el liderazgo, según la teoría del intercambio líder-miembro (medido a través del cuestionario de Scandura y Graen, 1984), el clima organizacional (medido a través del cuestionario FOCUS 93), la satisfacción general, el compromiso con el equipo y la propensión al abandono.

Para la investigación se siguió un diseño longitudinal. En este sentido, se tomaron medidas en dos ocasiones en la misma muestra, que estaba formada por los miembros de los equipos de atención primaria y de salud mental de Almería. Los resultados alcanzados confirmaban la hipótesis de relación entre la teoría LMX y los distintos constructos considerados, pero no lograron confirmar la hipótesis de causalidad recíproca sino unidireccional.

La tesis de Mellado Ruiz (2003) fue defendida en el Departamento de Filosofía y Humanidades de la Universidad Pontificia de Salamanca. La investigación se centró en el estudio del liderazgo y del clima organizacional, y sobre la repercusión que tenían en las relaciones que se desarrollaban en la pequeña empresa industrial. Para medir el clima y el liderazgo, la autora elaboró un instrumento específico. Destacaba en sus conclusiones la polarización de percepciones entre distintos grupos de empleados y entre algunos de estos grupos y los jefes.

Algunas tesis doctorales presentadas en Universidades españolas han centrado el análisis en el denominado “clima escolar”. Naturalmente existe relación con el tema del clima laboral, y no podemos olvidar que el origen del concepto de “clima en las organizaciones” se encontró en el estudio de 1939 realizado por parte de Lewin y colaboradores en un campamento juvenil de verano. No obstante, el componente escolar tiene connotaciones específicas muy concretas, que lo alejan del mundo laboral. En todo caso, el aspecto referido a los profesores, por lo general abordado desde metodologías diferentes, sin embargo puede integrarse en los contenidos referidos al clima organizacional tal y como nos interesan.

En ese sentido, destacamos la tesis doctoral de Chiang Vega (2003) presentada en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia de Comillas. La tesis tenía por objetivo el analizar la relación entre las variables del clima organizacional y la satisfacción laboral de profesores y/o investigadores que trabajaban en un Departamento de la Universidad. La muestra utilizada en este estudio estaba compuesta por docentes y/o investigadores pertenecientes a 59 departamentos de Universidades privadas (30) y públicas (29), tanto españolas (23) como chilenas (36). Las conclusiones alcanzadas en el estudio de Chiang Vega obtenían correlaciones entre factores tales como la antigüedad de los profesores, pertenencia a Universidades públicas o privadas, los grados de presión y mayor o menor libertad de cátedra, la mayor o menos participación en las decisiones, con el mayor o menor interés por el aprendizaje de los alumnos.

El clima organizacional es objeto de estudio en algunas de las tesis doctorales y en todo caso es una variable importante para comprender la realidad organizacional donde se desarrolla la vida laboral de los individuos (Schneider, 2000; Schneider, Bowen, Ehrhart y Holcombe, 2000), que ha sido tenida en cuenta en el resto de las investigaciones.

En la mayoría de estas tesis se han utilizado como instrumento de medida los cuestionarios, destacando entre ellos el WES. Las muestras sobre las que se realizaron las diversas investigaciones fueron bastante variadas, predominando entre ellos precisamente los profesionales sanitarios. Se han recogido 13 tesis doctorales que de una u otra manera investigan el clima organizacional, y que muestran su vigencia como objeto sensible de estudio. No obstante, nos parece constatable el hecho de la disminución de estudios publicados que se centren en las investigaciones centradas en la conceptualización del clima, pero no así de estudios que utilizan el clima para conocer la vida organizacional.

Pasando a otras investigaciones empíricas publicadas en nuestro entorno, las mismas han tenido por objeto diferentes aspectos del clima organizacional. Analizaremos estos trabajos a partir de su clasificación en cuatro apartados: estudios descriptivos del clima de una empresa, en relación con algunas variables estructurales y/o socio-demográficas; análisis de instrumentos para medir el clima; relación del clima con otras variables organizacionales; estudios que analizan la propia conceptualización del clima y su formación.

Comenzando por los estudios transversales para describir el clima de las instituciones empresariales, y su relación con algunas variables estructurales y socio-demográficas, destacamos el trabajo realizado por Seisdedos (1986). En este estudio se utilizó el cuestionario WES para describir el clima organizacional en una muestra de 534 sujetos de 61 centros de trabajo diferentes.

En la investigación realizada por Villar Dávila y Toribio Durantez (1990) se trató de un estudio descriptivo que utilizaba 10 dimensiones de clima organizacional, y con una muestra formada por profesionales de un hospital público. El resultado en las dimensiones de clima se puso en relación con variables estructurales y socio-demográficas.

En la investigación publicada por Aoiz Iriarte (1993) se realizó un estudio descriptivo en el que se analizaba la cultura y el clima laborales en una organización burocrática. Para describir la cultura se utilizó un cuestionario y entrevistas, para describir el clima se utilizaron indicadores objetivos de la organización e instrumentos subjetivos: entrevistas y cuestionarios.

El estudio descriptivo de Gallego, Gil y García Saiz (1993) utilizó una muestra formada por 110 profesionales de un Hospital. En el estudio se describió el resultado de las diez dimensiones de clima en el centro.

Arce Arnaez, Martínez Aguayo, Sánchez Ludeña (1994) realizaron un estudio descriptivo en profesionales de Atención Primaria. En el mismo se analizaron 10 dimensiones de clima. Los resultados referidos al clima se relacionaron con la categoría profesional y con la evolución del proceso de reconversión de la asistencia sanitaria de primer nivel, consultorios no reconvertidos y centros de salud, no encontrándose diferencias con ninguna de las dos variables estudiadas.

Otra investigación empírica fue la realizada por Álvarez Carrillo y Villalobos Hidalgo (1999). Su estudio sobre el clima laboral se centró en el personal no sanitario de un Hospital de tercer nivel (hospital de capital de provincia de referencia para toda la población). Utilizaron un instrumento específico para la investigación y dimensiones de clima también específicas para su estudio.

En el estudio elaborado por Aoiz Iriarte (1996) se analizó el clima organizacional en una institución burocrática, utilizando medidas objetivas y subjetivas realizadas mediante entrevistas grupales e informaciones a través

de cuestionarios. En esta investigación se partió del cuestionario WES y se realizó una adaptación al entorno empresarial de estudio. Así pues, el cuestionario analizó 7 factores del clima que eran específicos para este estudio. La muestra utilizada fueron 652 profesionales pertenecientes a la Administración Local. La investigación presentó un modelo para describir el clima organizacional.

Mañas, Gómez Rodríguez, Fernández Oropesa, De los Ríos Porras y Corral Pérez (1998) llevaron a cabo un estudio transversal en el que trataron de comprobar la relación entre la satisfacción laboral, el clima organizacional y el absentismo. Utilizaron dos muestras diferentes en personal de zonas de Atención Primaria, reconvertidas y no reconvertidas. La muestra estaba compuesta por 66 profesionales de salud que prestan sus servicios en la asistencia de primer nivel.

También Menárguez Puche y Saturno Hernández (1999) efectuaron un estudio entre los profesionales de Atención Primaria. Los investigadores realizaron un análisis descriptivo del clima en los centros de Atención Primaria, y comprobaron mediante análisis de regresión las variables predictoras que explicaban la variable dimensiones del clima organizacional. Se analizaron tres dimensiones de clima, en concreto trabajo en equipo, cohesión y compromiso.

El trabajo de Gámez Perales, Santano Magariño, Matías Benayas, Roca Sánchez y Tomey Soria (1999) fue un estudio descriptivo sobre el clima organizacional en el personal de unidades de pacientes críticos en un Hospital. Utilizaron un cuestionario específico y dimensiones también específicas para este estudio.

García García y Calle Romero (2001) realizaron un estudio descriptivo sobre el clima organizacional en un hospital de tercer nivel, con un muestra de 247 profesionales del personal de enfermería. Se analizaron diez dimensiones de clima (las contenidas en el cuestionario WES) y también algunas variables para tratar de explicar las distintas dimensiones de clima.

En otro bloque de estudios se ha tratado de validar un cuestionario para medir el clima organizacional. En primer lugar, el estudio de López Fernández et al. (1988), en el cual se elaboró un cuestionario para medir el clima organizacional. Las dimensiones de este cuestionario fueron cinco: cooperación, cohesión, trabajo en equipo, vida social y autonomía. La muestra utilizada fueron 152 profesionales de Atención Primaria.

En la investigación de Calzada Gómez, Heirle Valero y González Carrión (1993), se analizaba la fiabilidad del cuestionario WES, que mide diez dimensiones de clima: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad. La muestra de estudio estaba integrada por 95 profesionales sanitarios de Atención Primaria.

Martínez Vizcaíno et al. (1994) realizaron una investigación con la que trataban de comprobar la validez y la fiabilidad del cuestionario realizado por López Fernández et al. (1988). A éste se le sumó una dimensión más, referida a la satisfacción en el trabajo. La muestra utilizada en la investigación fueron 480 profesionales de Atención Primaria.

En el estudio de González-Romá, Tomás y Ferreres (1995) se analizaron las propiedades psicométricas del cuestionario de clima organizacional FOCUS-93. Este cuestionario mide cuatro dimensiones de clima: apoyo, innovación, metas y reglas. La muestra de estudio estuvo constituida por 142 sujetos de empresas diferentes de diversos campos productivos (consultorías, comercio, industria, construcción, educación, etc.).

Otra investigación posterior es la publicada por González-Romá et al. (1996). En este caso también se trataba de analizar las características psicométricas del cuestionario FOCUS- 93 con una muestra de 298 sujetos pertenecientes a organismos de la Administración del Estado.

Por su parte, Menárguez Puche, Saturno Hernández y López Santiago (1999), realizaron un estudio de fiabilidad y validez de tres dimensiones del clima: cooperación, cohesión, y trabajo en equipo, utilizando el cuestionario

elaborado por López Fernández et al. (1988). La muestra fueron 402 profesionales de Atención Primaria.

Otros estudios se han centrado en comprobar la fiabilidad y validez de instrumentos para medir clima organizacional en relación con la seguridad en el trabajo. Oliver, Tomás, Islas y Meliá (1992) realizaron una investigación en la que se analizaba la fiabilidad y validez del cuestionario C3/15 del clima organizacional en relación con la seguridad. La muestra utilizada estaba formada por 182 profesionales de empresas escogidas aleatoriamente entre el grupo de las que tenían una alta siniestralidad.

En la investigación de Meliá, Tomás y Oliver (1992) se realizó un análisis factorial mediante un cuestionario construido con 9 ítems, que tenía contenido muy similar a los del cuestionario propuesto por Dedobbeleer y Béland (1991). Tenía por objeto medir el clima organizacional en relación con la seguridad laboral. La muestra de estudio estuvo compuesta por 182 profesionales, entre los que existían profesionales que no habían sufrido nunca ningún accidente laboral, y otros que sí habían sufrido accidentes en similares puestos de trabajo. Las empresas a las que pertenecían estos trabajadores tenían en todos los casos una alta siniestralidad. Los investigadores encontraron una estructura bifactorial.

El objetivo del estudio de Oliver, Tomás y Meliá (1993) era efectuar una replicación sistemática de los modelos unifactorial, bifactorial y trifactorial sobre la estructura del constructo clima hacia la seguridad. Al igual que en el estudio de Dedobbeleer y Béland (1991) y de Meliá, Tomás y Oliver (1992) encontraron una estructura bifactorial. La muestra estaba compuesta por 247 sujetos que eran profesionales accidentados o no, pertenecientes a una aseguradora.

En la investigación de Meliá y Sesé (1998) se analizaron seis escalas para medir el clima organizacional en el trabajo. Se realizaron análisis de fiabilidad y homogeneidad para cada uno de los cuestionarios, análisis factorial exploratorio y confirmatorio y análisis de validez. La muestra

estaba integrada por 99 profesionales que hubieran o no sufrido accidentes laborales.

Meliá y Sesé (1999) realizaron un estudio en el cual se analizó la fiabilidad y la validez, al mismo tiempo que la estructura factorial del cuestionario C3/15, utilizado para medir el clima organizacional en relación con la seguridad. La muestra estaba integrada por 316 profesionales de empresas diversas con alta accidentalidad laboral y pertenecientes a una mutua.

En la investigación de Rolo, Villegas, Isla, Díaz-Cabrera y Suárez (2002) se trató de comprobar las atribuciones de seguridad que mantenían los miembros de una organización, su relación con el clima de seguridad, así como evaluar en qué medida tanto las atribuciones de seguridad como las percepciones de clima de seguridad varían en función del nivel jerárquico. La muestra estuvo formada por 257 trabajadores de un hipermercado.

En otro bloque de investigaciones se trató de comprobar la relación del clima laboral con otras variables organizacionales. Entre estos estudios destaca el realizado por González Navarro, Bravo, González-Romá, Zurriaga y Peiró (1993). Con esta investigación se trataba de comprobar la relación entre ciertas características del liderazgo (influencia y estilos de liderazgo), medido a través de las conductas orientadas a las personas y a las conductas de tarea. Las dimensiones de clima analizadas fueron: apoyo, respeto por las reglas, flujo de información orientado a fines e innovación. La muestra estaba integrada por 300 profesionales de Atención Primaria de Salud. Los autores encontraron relación entre las conductas de los líderes y las cuatro dimensiones de clima, pero la influencia del líder en los subordinados no aportó resultados concluyentes.

De las Cuevas Castresana et al. (1995) estudiaron la posible relación del clima organizacional con el síndrome de desgaste profesional (“burnout”), medido éste último a través de tres aspectos fundamentales: el agotamiento emocional, la despersonalización y la ausencia de logros profesionales. El

clima se analiza a través de las dimensiones de implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad. La muestra estaba integrada por 123 profesionales de Atención Primaria. Los resultados mostraban la existencia de relaciones estadísticamente significativas, aunque de distinto signo, entre el agotamiento emocional y todas las dimensiones de clima. La despersonalización se relacionó con 4 dimensiones de clima, en concreto implicación, organización, claridad y comodidad. Por último, la ausencia de logros personales se correlacionó con seis dimensiones de clima: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización y comodidad.

El trabajo de Mañas, González-Romá, Peiró y Belmonte (1998) fue un estudio longitudinal, con dos tomas de datos que estuvieron separadas por un año. Trataron de comprobar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. El clima organizacional estaba integrado por cuatro dimensiones: apoyo, innovación, reglas y metas. La satisfacción se midió a través de las dimensiones de satisfacción con el equipo, satisfacción con la retribución, satisfacción con las condiciones ambientales, satisfacción con la empresa, satisfacción intrínseca, satisfacción con la carga de trabajo, satisfacción con la autonomía, satisfacción con la definición de objetivos y tareas y satisfacción total. El estudio se realizó con una muestra de 159 profesionales de Atención Primaria de Salud y de Salud Mental. Los resultados más destacados de esta investigación confirmaron la influencia positiva y estadísticamente significativa entre la dimensión de tarea, medida en tiempo 1, y la dimensión de satisfacción con la autonomía y satisfacción con la definición de objetivos y tareas, estas últimas medidas en tiempo 2.

Por su parte, Carmona, Sanz y Marín (2002) realizaron un trabajo con el que intentaban comprobar empíricamente la similitud entre los conceptos de clima laboral y de “burnout”. El primer concepto se midió a través de la realización en el trabajo, el agotamiento emocional y la despersonalización. El clima laboral se midió a través de las dimensiones de implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad. La muestra estuvo constituida por 47 profesionales

de enfermería. En los resultados encontraron relaciones estadísticamente significativas entre la dimensión de implicación y la realización en el trabajo (correlación positiva), la dimensión cohesión correlacionó con el agotamiento emocional (correlación negativa), la dimensión apoyo se correlacionó también con el agotamiento emocional (de forma negativa), por último al igual que en las correlaciones anteriores, la dimensión autonomía se correlacionó con agotamiento emocional (igualmente de forma negativa).

El estudio realizado por Mañas, González-Romá, Peiró y Lloret (2003) trataron de comprobar la relación recíproca entre clima psicológico y respuestas actitudinales. La muestra estuvo constituida por 140 profesionales de Centros de Salud y se obtuvieron datos en dos momentos temporales separados por un año. Se midió la dimensión de clima de orientación a objetivos y la respuesta actitudinal a través de la satisfacción con el Centro de Salud y el compromiso con el mismo. Los resultados alcanzados en este estudio mostraron que la dimensión de clima influía de una forma positiva tanto sobre la satisfacción como sobre el compromiso. Estas variables no presentaron ninguna influencia sobre la dimensión de clima analizada. Los resultados del estudio no permitieron confirmar la hipótesis de la influencia recíproca. La influencia que se comprueba empíricamente es unidireccional del clima sobre las respuestas actitudinales.

La investigación realizada por Medina, Munduate, Martínez, Dorado y Mañas (2004) trataba de comprobar la posible relación entre el conflicto organizacional y el clima. Se analizan dos tipos de conflicto: uno más orientado a la tarea y otro más orientado a las relaciones personales. Respecto al clima, se consideraban las dimensiones de apoyo, innovación, reglas y metas. La muestra estaba integrada por 169 profesionales de 6 organizaciones de servicios. Los resultados obtenidos por estos autores muestran que el conflicto de relación explica negativamente y de forma significativa todas las dimensiones de clima, el conflicto de tarea explica de forma positiva y estadísticamente significativa la dimensión de innovación y de metas.

Boada, de Diego y Agulló (2004) publicaron un trabajo con el que se planteaban varios objetivos, en especial examinar si el clima organizacional (medido a través de las dimensiones de apoyo, innovación, reglas y metas) influye en los niveles de desgaste profesional (“burnout”), medido éste a través de las dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización y realización en el trabajo, y síntomas psicósomáticos en el trabajo. La muestra estuvo constituida por 137 profesionales pertenecientes a distintas empresas, todas ellas referidas el sector terciario. Los resultados muestran que la dimensión de clima de apoyo y de metas son predictoras de la dimensión de realización en el trabajo. La dimensión de innovación es predictora de la dimensión de agotamiento personal y despersonalización. Por último la dimensión apoyo es predictora, igualmente, de dos síntomas psicósomáticos: dolores de estómago y falta de apetito.

El trabajo de Barrasa (2005) presentaba la línea de investigación que tiene como objetivo estudiar las variables que intervienen en el desarrollo de los equipos y de los grupos de trabajo en las organizaciones. Entre las variables estudiadas se incluía el liderazgo, la eficacia grupal y la satisfacción, el clima organizacional medido a través de las dimensiones de visión, participación, orientación a la tarea y apoyo a la innovación.

En la investigación de Muñoz, Linares, Torrent y Coll (2006) trataron de comprobar la calidad de vida profesional y el clima organizacional. La muestra estaba constituida por 166 profesionales de Atención Primaria. Se utilizaron dos cuestionarios: uno para medir la calidad de vida profesional, el CVP-35 (dimensiones: demandas, apoyo directivo y motivación) y otro para medir el clima organizacional (dimensiones de trabajo en equipo, de cohesión y compromiso). Los resultados del estudio reflejan una relación entre el clima organizacional y la calidad de vida profesional, mayor en la dimensión de motivación y de apoyo directivo

Por último, reseñaremos aquellos estudios que han estudiado algunos aspectos que tienen relación con el propio concepto de clima. El trabajo de González-Romá, Ramos, Peiró, Rodríguez y Muñoz (1995) trataba de

verificar la perspectiva interaccionista en la formación del clima organizacional. La muestra estaba integrada por 396 profesionales de Atención Primaria de Salud. Los resultados obtenidos reflejan valores poco altos en relación a la concordancia de las puntuaciones dadas por los profesionales del equipo; ello no parece mostrar un acuerdo intra grupo. En lo que respecta a las variables de interacción empleadas en el estudio, la variable de “tiempo dedicada a actividades de coordinación y planificación entre los miembros del equipo”, correlacionó positiva y significativamente con la dimensión de metas. A su vez la variable “casos clínicos abordados de forma conjunta con otros profesionales” correlacionó negativa y significativamente con la dimensión innovación.

Gonzalez-Romá y Peiró (1999) publicaron un artículo en el que se presentaban las investigaciones realizadas por la unidad de investigación de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo de la Universidad de Valencia. Las investigaciones reseñadas se refieren a la medida del clima, a los antecedentes y consecuentes de la percepción individuales del clima, la formación del clima y el significado psicológico de los climas agregados y colectivos.

En el estudio de Alonso, Sánchez, Tejero y Retama (2000) se trataba de comprobar empíricamente si existen diferencias entre el concepto de clima y de cultura organizacional, o si los dos conceptos corresponden a una misma variable organizacional. La cultura se midió a través de 12 escalas o dimensiones: integración del grupo, calidad de trabajo, colaboración, consideración, disposición hacia el cambio, orientación a la acción, orientación a la autoridad, desempeño de rol, competición, tolerancia de la incertidumbre, control social de la acción y libertad de acción. En esta investigación, el clima se identificó a través de 14 dimensiones: claridad de rol, respeto, comunicación, sistema de recompensa, desarrollo de la carrera, planificación y toma de decisiones, innovación, relaciones, espíritu de grupo y apoyo, calidad de servicio, gestión de conflicto, compromiso y moral, formación y aprendizaje, y dirección. La muestra utilizada fueron 198 sujetos. Con las 24 variables (se eliminaron dos escalas de cultura, libertad de acción y

orientación hacia la acción) de los conceptos de clima y de cultura se realizó un análisis factorial. Se obtuvieron dos factores, estos dos factores se corresponden con las escalas o dimensiones de cada uno de los cuestionarios de clima y de cultura.

Por otro lado, González de la Flor y Jover Casas (2003) realizaron un estudio sobre la conceptualización del concepto de clima organizacional. En el mismo, reseñaron diferentes investigaciones realizadas, fundamentalmente en el ámbito sanitario, que ponían de manifiesto la influencia del clima sobre otras variables.

En concreto, Wright, Linde, Rau, Gayman y Viggiano (2003) analizaron el efecto del clima organizacional sobre las actitudes de los profesionales de un servicio de urgencias de un hospital general público hacia los cuidados sanitarios a los pacientes con problemas de salud mental. El clima organizacional fue medido a través de diez dimensiones: justicia y equidad, ambigüedad de rol, sobrecarga de trabajo, conflictos de rol, cooperación en el grupo de trabajo, crecimiento y avance, satisfacción con el trabajo, cansancio emocional, logro personal y despersonalización. El resultado indica que las distintas percepciones del clima de las enfermeras y del resto de la plantilla del servicio tienen efecto sobre las actitudes de estos profesionales. De esta forma, el personal que atiende estos pacientes percibe más necesidades en los mismos cuando describen un clima organizacional bueno y justo. Igualmente cuando hay buena cooperación con el equipo refieren dedicación más frecuente y variada. Por el contrario, bajos niveles de comprensión se relacionan con menor interacción asistencial con los pacientes.

1.3. La relación entre el clima y otras variables organizacionales

En el primer epígrafe del presente capítulo se analizaron las diferencias y las similitudes que existen entre los conceptos de clima y de cultura organizacional. De igual forma se analizó los aspectos que estos dos conceptos aportan al conocimiento de las organizaciones para una posible intervención. Como entonces expusimos, en nuestra investigación se optó por el estudio del clima organizacional, ya que las dimensiones que incluye este concepto permiten, al mismo tiempo, conocer la organización y realizar propuestas de mejora en aquellos aspectos que sean susceptibles de ello.

En el segundo epígrafe se realizó un recorrido sobre las investigaciones al respecto en nuestro entorno más cercano. Como resultado de este análisis se pudo comprobar la vigencia y la importancia que los distintos investigadores conceden al estudio de esta variable. En este tercer epígrafe se tratará de conocer las principales investigaciones que han analizado el clima al relacionarlo con otras variables organizacionales.

Como ya se ha indicado, los estudios sobre el clima surgieron con el fin de estudiar la influencia que los distintos estilos de liderazgo tenían sobre el mismo. Esta primera relación que se ha planteado será analizada más en profundidad en el capítulo III de esta tesis.

La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral fue otro de los aspectos que se ha investigado más profusamente. En concreto Downey, Hellriegel y Slocum (1975) analizaron las posibles correlaciones entre las distintas dimensiones de clima y de satisfacción de los empleados. Las dimensiones de clima estudiadas fueron: toma de decisiones, afecto, riesgo, apertura, recompensa y estructura. A su vez, las dimensiones de satisfacción fueron las siguientes: satisfacción con el trabajo en sí mismo, con los superiores, con el sueldo, con los compañeros y con las oportunidades de promoción. Los resultados alcanzados en dicha investigación mostraron la existencia de relaciones significativas y positivas entre una de las dimensiones de clima, en concreto la de toma de decisiones, con la satisfacción de los

empleados con los superiores, con el sueldo, con los demás compañeros y con las oportunidades de promoción. Igualmente, la dimensión de recompensa, se relacionaba con las mismas dimensiones de satisfacción que la dimensión de clima reseñada anteriormente. Por otro lado, la dimensión de clima de estructura se relacionaba con la satisfacción respecto al sueldo y las oportunidades de promoción. Finalmente, la de apertura mostraba relación con la satisfacción con el trabajo en sí mismo. Estos resultados confirmaron la relación existente entre algunas dimensiones de clima y de satisfacción.

En la investigación de Kline y Boyd (1991) se analizó la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en tres muestras diferentes: en este estudio se utilizó el nivel jerárquico como criterio para configurar las distintas muestras. En los tres grupos analizados se encontraban correlaciones entre algunas de las dimensiones de clima y algunas de las dimensiones de satisfacción. Los resultados alcanzados en el nivel jerárquico medio, así como en el nivel de vicepresidentes, eran más parecidos entre sí que con el grupo del nivel de los presidentes.

En el estudio de Repetti y Cosmas (1991) se analizó la relación entre el clima social individual (medido a través de las escalas: apoyo del supervisor y apoyo de los compañeros), el clima social común (medido a través de las escalas: relaciones de amabilidad, cohesión y respeto en el grupo, y relaciones abiertas y de apoyo a los demás) y la satisfacción laboral. Los resultados alcanzados confirmaron la existencia de una correlación positiva y significativa entre las medidas individuales y comunes del clima y la satisfacción laboral.

En la investigación de Owens y Campbell (1998) examinaron la relación entre el clima psicológico y la satisfacción total. Estos autores detectaron que a altos niveles de autonomía y de cohesión en el clima psicológico correspondían altos niveles de satisfacción profesional. Por otro lado, la presión percibida se relacionaba de forma negativa con la satisfacción profesional.

En la investigación de Young (2000) se trató de verificar los factores que influían en los niveles de acuerdo sobre las percepciones del clima psicológico de los miembros de la unidad. Los resultados no proporcionaban una evidencia clara sobre cuáles podían ser esos factores. Se encontraron algunos elementos que explicaban ese acuerdo, como eran los efectos del contexto. Además, la satisfacción con los compañeros se relacionó positivamente con el acuerdo en el grupo sobre las percepciones de clima psicológico.

En la investigación de Carless (2004) se intentó comprobar un modelo para explicar la relación entre el clima psicológico y la satisfacción en el trabajo. En este modelo la relación entre ambas variables estaba mediatizada por el “empowerment” y los niveles de afectividad negativa afectaban tanto al clima psicológico como al “empowerment” y a la satisfacción, a estas dos últimas variables en menor intensidad. Los resultados alcanzados no corroboraban totalmente el modelo.

La mayoría de las investigaciones encontradas analizan la relación entre el clima psicológico, la satisfacción y otras variables organizacionales.

El trabajo elaborado por Peiró, González–Romá y Ramos (1991) estudió en concreto la relación entre el clima psicológico y las variables de tensión laboral, de satisfacción laboral y de propensión al abandono de la organización. Los resultados obtenidos en la investigación de estos autores mostraba la existencia de correlaciones positivas y significativas entre las dimensiones de clima de apoyo, de respeto por las normas, de innovación y de orientación a metas, y la satisfacción laboral. De igual forma, las cuatro dimensiones de clima antes mencionadas correlacionaron de forma significativa con la variable tensión laboral, si bien en este caso de forma negativa. El resultado en relación con la variable propensión al abandono no correlacionó de una forma estadísticamente significativa con ninguna dimensión de clima.

El estudio de Ostroff (1993) analizó las relaciones entre el clima organizacional y factores tales como satisfacción laboral, compromiso, ajuste, tensión, absentismo y rendimiento. La muestra estaba constituida por un total de 1114 profesores de Escuelas Secundarias. Las dimensiones de clima examinadas fueron participación, cooperación, cordialidad, recompensas sociales, crecimiento personal, innovación, autonomía, reconocimientos intrínsecos, logro, jerarquía, estructura y recompensas extrínsecas. De estas 12 dimensiones de clima, en 9 de ellas se detectó la existencia de relaciones significativas y positivas con las distintas variables analizadas: participación, cooperación, cordialidad, recompensas sociales, crecimiento personal, innovación, autonomía, logro y estructura.

La investigación realizada por González-Romá, Peiró y Tordera (2002) trataba de comprobar la relación entre tres dimensiones de clima (apoyo, innovación y orientación a metas) y las variables compromiso y satisfacción laboral. El resultado alcanzado confirmaba que la fuerza del clima de innovación (nivel de acuerdo entre los miembros de la unidad sobre las percepciones de clima) moderaba la relación entre innovación y los dos criterios analizados satisfacción en el trabajo y compromiso organizacional. Por otra parte, la fuerza del clima de orientación a metas moderó la relación entre orientación a metas y compromiso organizacional. El análisis con la dimensión apoyo no obtuvo resultados significativos.

En la investigación planteada por Shmulyian (2005) se intentaba de comprobar la relación entre las dimensiones de clima y la satisfacción, aunque en este caso no referida a los trabajadores sino a los clientes. Los resultados alcanzados mostraban relación entre las dimensiones de clima y las actitudes de los empleados, las opiniones de estos sobre la calidad del servicio y el funcionamiento financiero, pero no encontraron relaciones con la satisfacción de los clientes.

Por su parte, Martin, Jones y Callan (2005) trataron de comprobar el modelo teórico referido al ajuste del empleado durante el cambio organizacional. Se utilizó para ello dos muestras formadas por 779 empleados

de hospitales públicos y 977 empleados del sector público. Los resultados confirmaban que los empleados con un clima psicológico más positivo se acomodaban mejor al cambio, medido este ajuste al cambio en términos de satisfacción profesional, bienestar psicológico, compromiso organizacional y menor absentismo.

En la investigación de Ng, Butts, Vandenberg, DeJoy y Wilson (2006), el ambiente de trabajo, que fue medido a través de las dimensiones de comunicación de la gerencia, oportunidad para aprender y flexibilidad del horario de trabajo, tenía efectos positivos sobre el compromiso organizacional de los empleados.

Por otro lado, existen otras investigaciones en las que se analiza el clima como consecuencia de otras variables. Entre ellas se encuentra la investigación de Wagar (2001), en la que se estudiaron las consecuencias que en la satisfacción y en el clima laboral se produjeron por las reducciones de plantilla efectuadas en la década de los 90 del pasado siglo.

Los resultados obtenidos mostraban, como podría preverse, un impacto negativo tanto en la satisfacción laboral como en el clima total del trabajo. En otro caso publicado, la investigación de Macy (2006) trató de estudiar cómo los valores y las prácticas de la gerencia afectaban tanto a la satisfacción percibida como al clima social.

De igual forma, se ha estudiado la relación entre el absentismo y el clima organizacional. En la investigación de Piirainen, Rasanen y Kivimaki (2003) se analizó la relación entre clima, salud y absentismo por enfermedad. La muestra de estudio, estaba constituida por un total de 4209 personas a las cuales se entrevistó telefónicamente. Un clima tenso y de prejuicios se asoció con mayor riesgo de síntomas de enfermedad que un clima de apoyo y relajado (tres veces más de frecuencia de síntomas en el primer grupo que en el segundo). Estos autores concluyeron que el clima organizacional se podía utilizar como herramienta para reducir el absentismo por enfermedad.

Los estudios empíricos demuestran la relación del clima con otras variables organizacionales. Parker, Baltes, Young, Huff, et al. (2003) realizan un meta-análisis con el objetivo de evidenciar los resultados alcanzados a través de los distintos estudios, realizados hasta la fecha del clima psicológico y su relación con distintas variables organizacionales. En esta investigación se analizaron 121 muestras independientes en las cuales las opiniones del clima fueron medidas y analizadas a nivel individual. Con esta revisión los autores manifestaban la confusión existente con respecto a las construcciones del clima psicológico, del clima de la organización y de la cultura de la organización, y postulaban la necesidad de indicar en las investigaciones el nivel de la medida, del análisis y de la teoría. Los resultados obtenidos en el meta-análisis indican que el clima psicológico, entendido como las opiniones de los empleados de su ambiente de trabajo, tienen relaciones significativas con la actitudes, la motivación y el funcionamiento de los individuos en el trabajo.

El interés que despierta el conocimiento de las variables organizacionales que se han enunciado anteriormente ha conducido a medir el clima del equipo, el clima de seguridad, la satisfacción profesional, las opiniones de la gerencia, el estrés y las condiciones de trabajo, mediante una encuesta constituida por 65 preguntas a los profesionales, médicos y enfermeras, que integraban diferentes hospitales en EEUU. La encuesta se realizó en el año 2004 en 60 hospitales. La misma se volvió a pasar el 28 de abril de este año. Para el año 2007 la “Joint Commission” (agencia de acreditación de los servicios sanitarios estadounidense para su país y todos aquellos otros países que lo demanden) solicitará de los hospitales que de nuevo midan las características de sus centros de trabajo. Actualmente son aproximadamente 700 hospitales los que utilizan la encuesta (*Association of Operating Room Nurses*, 2006).

En esta investigación interesa profundizar en la comprensión del concepto del clima organizacional y su relación con el liderazgo. No es casual que la muestra de estudio esté constituida también por personal sanitario, ya que la necesidad de mejorar la organización empresarial siempre está

justificada, y más en el caso de que los productos realizados sean la mejora de la salud de la población.

CAPÍTULO II
CLIMA ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO II

CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1. Origen de los estudios sobre el clima

En la mayoría de las investigaciones que se han realizado sobre el clima se considera que fue Kurt Lewin el introductor del constructo *clima* en relación con el estudio y el análisis de las organizaciones. Esta “*communis opinio*” es cierta aunque tan sólo en parte, sobre todo porque el autor en realidad y con mayor precisión introdujo el término *clima social*.

Por otra parte, en muchos aspectos concretos que se relacionan con el clima organizacional, existen no pocos precedentes que pueden remontarse en la Historia de la Filosofía, llegando cuando menos a algunos planteamientos especulativos ya presentes incluso en la Filosofía griega. Estos fundamentos, no obstante, se encuentran alejados de la realidad social y productiva más compleja del mundo contemporáneo, por lo que en nuestra observación debemos partir de tiempos más recientes. No cabe duda de que, como suele ser característico en estos conceptos, el clima no surge como elemento enteramente novedoso sino a partir de un complejo bagaje previo de aproximaciones.

En ocasiones se ha apuntado la existencia de algunas semejanzas entre los constructos de clima y de organización informal, concepto este último que en 1938 estableció Chester Barnard (Smith y Peterson, 1990, p. 117-118), tratando de las actuaciones de los ejecutivos. Sin negar la viabilidad del paralelismo, de una forma mucho más clara, las investigaciones sobre el clima organizacional tienen sus antecedentes teóricos más próximos en la Psicología de la Gestalt (Alcover de la Hera, 2003).

Como es bien sabido, la Escuela de la Gestalt (del alemán *Gestalt* = forma) surgió en el entorno de la Primera Guerra Mundial (1914-1918), teniendo sus iniciadores en un grupo de profesores berlineses, en concreto Max Wertheimer, Kurt Koffka y Wolfgang Köhler. Sus postulados surgieron como un modelo explicativo en el campo de la percepción y del pensamiento, para tratar de superar los déficits del asociacionismo tradicional. Desde sus planteamientos, los fenómenos de percepción se efectuarían de una forma global.

En este sentido, el sujeto, el ser consciente no se podría explicar de una forma atomizada, ni tampoco desde un simple y puro reduccionismo. Los psicólogos de la Gestalt introdujeron un elemento que entonces era realmente novedoso, que sería intermedio entre el estímulo y la respuesta; este nuevo elemento sería una cierta organización que permite percibir los estímulos de forma interdependiente. El sujeto se concebía como una persona percibiente de ese entorno que le rodea, no limitándose a ser un simple transmisor entre el estímulo y la respuesta (Wolman, 1978).

A partir de este énfasis puesto en el ambiente, y que estaba muy explícito en los postulados de la Psicología de la Gestalt, sería desde donde partiría Lewin para formular su Teoría del Campo. El autor era judío de origen alemán, Laveen era su apellido familiar que transformó en Lewin una vez emigrado a América (Munné 1989). Se había visto obligado a esta emigración a los Estados Unidos debido a la persecución de los nazis. Este traslado explica los influjos de la escuela de la Gestalt, puesto que Lewin los aplicó a sus investigaciones en el país de acogimiento. Esta teoría fue formulada en un momento muy determinado, y responde a los condicionantes y a los planteamientos de esa época.

En buena parte, las teorías asociacionistas fueron producto de las tendencias atomistas características de la Física de su tiempo. De hecho, una de las características inherentes al análisis de Lewin era el intento de aplicar modelos de estudio que eran tomados de la Física. Estos modelos eran propios de una época en la que se identificaba plenamente la Ciencia con la Física.

Unos planteamientos, los de la época, que en no pocos casos ocasionaron el uso ilícito de la ciencia, pretendiendo que la misma se hallaba totalmente por encima de la ideología, actitud bien denunciada algunas veces (Chalmers, 1984).

La *Teoría del campo* formulada por Kurt Lewin parte del siguiente fundamento, de acuerdo con sus propias palabras: “*trata de un método, es decir, del método de análisis de las relaciones causales y de elaboración de constructos científicos*” (Lewin, 1988, p. 55). La afirmación refleja la dirección que Lewin tomaba en sus planteamientos, que estaban basados en el rigor metodológico para la construcción de las teorías psicológicas. Para ello seguía directamente los pasos utilizados por la Física y por la Matemática aunque aplicándolos a los hechos psicológicos.

En esta teoría, el constructo fundamental era precisamente el de “campo”. Este campo psicológico lo definía Lewin de una forma semejante a como en esos momentos se hacía con el campo físico, es decir, “*la totalidad de los hechos coexistentes que son mutuamente interdependientes*” (Wolman, 1978, p. 535). Este concepto era lo que determinaba el cambio en el punto “x” de la Física. Para Lewin la conducta, el cambio del punto “x”, estaría determinada por el campo, en este caso psicológico, constituido por la personalidad del sujeto que percibe y por el ambiente (Lewin, 1951; Wolman, 1978).

La incorporación del término *clima social* en la bibliografía científica se produjo por vez primera en 1939; fue entonces cuando Lewin, Lippitt y White publicaron un trabajo, que es citado en numerosas ocasiones por parte de los investigadores sobre el clima. En este caso el objeto de la investigación no era la empresa o el medio productivo, sino un campamento de verano escolar. El estudio pretendía describir los distintos ambientes que se generaban en el campamento, los sentimientos y los procesos sociales, entre los niños del campamento. Se trataba de establecer los distintos modelos de actuación que seguían los líderes o responsables en relación con las actividades propias del campamento.

De la investigación se concluía que los distintos estilos de liderazgo que se consideraban (*democrático, autoritario y "laissez-faire"*) influían en la generación de diferentes ambientes, de unos contextos sociales diversos. Esos ambientes o contextos que se aceptaban serían el clima, del mismo modo que después se ha asentado en la producción científica. En suma, en la concepción de Lewin, el clima social respondería a las características de un contexto determinado. El estudio realizado sobre las actitudes en el campamento de verano se incluía dentro de sus formulaciones sobre la Teoría del Campo (Ashkanasy et al. 2000), es decir, las diferencias en el comportamiento de los niños no se puede explicar sólo por la personalidad de cada uno de ellos, sino también por los climas inducidos experimentalmente como consecuencia de los diferentes estilos de liderazgo.

Según ha indicado Alcover de la Hera (2003), en el trabajo de Kurt Lewin se utilizaba de una forma puramente indistinta los términos *clima social y atmósfera social*. Este hecho es cierto siempre que tengamos en cuenta una matización: en realidad los autores utilizaron el término "*social climate*" exclusivamente en el título. Por el contrario, a todo lo largo del discurso científico excluyeron dicho término, no utilizado en ninguna ocasión, mientras preferían emplear el de "*atmosphere*".

La revisión que nosotros hemos realizado del trabajo mencionado de Lewin, Lippitt y White (1939) muestra, hasta qué punto fue el término "*atmosphere*" el realmente aportado, puesto que el mismo se citaba hasta un total de 33 ocasiones, repartidas en casi la totalidad de las páginas de la publicación. Esta constatación sugiere que los autores, en realidad, quisieron aportar el término *social atmosphere*, en relación al ambiente social, pero la incorporación (única mención) de "*social climate*" al título sería la que daría nombre al concepto en la producción científica posterior.

Por otra parte, otros autores prefieren remontarse a los trabajos realizados en el año 1926 por Edward C. Tolman. Los mismos versaban sobre los mapas cognitivos individuales del ambiente, a los que se ha

considerado como antecedente del concepto de clima social, cuestión que desarrolló más tarde en el año 1948.

En este sentido, se ha señalado que “*en la psicología propositiva de Tolman el ambiente relevante para la conducta es abiertamente subjetivo y un claro antecedente del concepto de clima*” (Silva Vázquez, 1996, p. 30). Debemos tener en cuenta que la teoría del aprendizaje formulada por Tolman ha sido calificada de *neoconductista*, o más propiamente, *conductismo intencionado* (Wolman, 1978). En cualquier caso, Silva Vázquez reconoce el estímulo creciente para el estudio del contexto social que vino representado por la obra de Lewin.

Otros autores han considerado que fueron dos grandes escuelas las que, con el bagaje de toda su tradición conceptual, influyeron de forma más decisiva en el surgimiento del concepto de clima organizacional. En este sentido ha apuntado Luc Brunet que “*analizando la documentación sobre este tema parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente*” (Brunet, 1987, p. 13-14).

Las dos escuelas a las que se refiere este autor son las de la Gestalt y la denominada escuela Funcionalista. De acuerdo con esta última escuela, el comportamiento de un individuo dependería del ambiente, al tiempo que las diferencias entre los individuos tendrían un rol importante en la adaptación del individuo respecto al medio.

También Silva Vázquez (1992) ha aludido al influjo que en el desarrollo del concepto de clima han desempeñado el funcionalismo y el cognitivismo. Según Munné (1989), “*la preocupación clave de las teorías cognitivas es explicar cómo el individuo organiza un mundo subjetivamente y crea con ello el marco subjetivo de referencia en el que se dispone a actuar*” (p.189). El individuo construiría este mundo a través de la experiencia, y de los estímulos recibidos del ambiente.

Según Schneider (1975) muchos estudios sobre el clima organizacional tienen como marco teórico, bien la escuela de la Gestalt o bien la teoría funcionalista entendiendo por esta última la captación del individuo de su entorno y la adaptación de su conducta al entorno de trabajo.

Por su parte, Reichers y Schneider (1990) analizaron la evolución del concepto de clima y plantearon la existencia de tres etapas durante este proceso:

1. La primera etapa, fue denominada por los autores citados como “*introducción y elaboración*”. Es cierto que el término clima social aparece en 1939, pero no es hasta la década de los 60 cuando empezaron a realizarse las primeras definiciones específicas del término clima organizacional. En esta década las organizaciones dejaron de considerarse simples factorías de producción, al estilo “taylorista” (Taylor, 1911), y pasaron a ser consideradas unos entornos que son psicológicamente significativos para sus miembros (Peiró, 1984 y 1990).

También en estos momentos las organizaciones se consideraron como sistemas abiertos (Katz y Kahn, 1966). Esta forma de considerar las organizaciones como un sistema abierto tiene su antecedente en la Teoría General de Sistemas del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy (Peiró, 1986; Rodríguez Fernández, 1998).

2. La segunda etapa, que los autores mencionados denominaron de “*evaluación e incremento*”, se desarrolló durante la década de los años 70. Es una fase de auge en la producción científica sobre los estudios de clima, en la que se realizaron las primeras revisiones críticas sobre el concepto estudiado, sus aportaciones al conocimiento de las organizaciones y sus posibles redundancias con otros conceptos.

Una de las revisiones es la realizada por Johannesson (1973). En la misma consideraba que los conceptos de clima y de satisfacción eran redundantes. Se basaba en que la metodología de medición del clima utilizaba unas variables que ya habían sido utilizadas en la medida de la satisfacción.

Junto a lo anterior, Johannesson consideraba que las descripciones de la organización pueden estar influidas por los sentimientos y las actitudes, es decir, propiamente la satisfacción.

Por su parte, Guion (1973) también lo considera reiterativo con el concepto de satisfacción laboral. Además, resalta una indefinición de las investigaciones planteadas, en concreto acerca de si el concepto clima es un atributo individual o bien organizacional, una discusión que por otro lado se ha mantenido durante tiempo.

En contraposición, LaFollette y Sims (1975) defienden la no coincidencia conceptual entre clima y satisfacción. Por su parte, Schneider y Snyder (1975) defienden que el clima son las percepciones del contexto que les rodea y que les ayuda a desenvolverse dentro de su entorno, concepto diferente de satisfacción laboral.

3. La tercera etapa de evolución del concepto de clima fue la denominada de “*consolidación y acomodación*” por parte de Reichers y Schneider. Durante esta etapa, desarrollada especialmente en los años 80 del siglo XX, se produjo una disminución de las controversias conceptuales y un aumento paralelo de las revisiones sobre el estado de la cuestión, incorporando el concepto como una variable a estudiar para comprender la complejidad que presentaba el conocimiento de las organizaciones. Este hecho no impide que se enriqueciera el concepto con las diversas investigaciones realizadas en esa época.

Aunque la discrepancia sobre la unidad de análisis se mantuvo, por un lado podemos citar los trabajos de James (1982) y James, Joyce y Slocum (1988) que postulan al individuo como unidad de análisis, y por otro lado investigadores que, como Glick (1985), defendieron la organización como unidad de análisis.

Los investigadores que defienden como unidad de análisis al individuo definen a éste como clima psicológico, que puede agregarse según unidades

formales de la organización, siempre que exista un cierto acuerdo perceptual, constituyendo los clima agregados (Joyce y Slocum, 1979; James, 1982).

Ante la divergente comprobación empírica del concepto agregado de clima, Joyce y Slocum (1984) proponen un nuevo sistema para poder agregar las descripciones individuales de los sujetos, y a este nuevo constructo lo denominaron clima colectivo.

Estos autores trataron de profundizar en la investigación sobre el clima a partir de las implicaciones que presentaban las discrepancias entre el clima psicológico de un individuo y el clima de la organización de la que formaba parte; a partir de este hecho, analizaban los resultados en relación con la satisfacción y el desempeño del trabajo. Como resultado sugerían que las discrepancias se debían a que el clima psicológico era un concepto bastante más cercano al de satisfacción laboral, por ser ambas variables individuales; por el contrario, sería diferente al concepto de clima organizacional por ser ésta una variable del conjunto.

El clima como concepto que describe el ambiente de trabajo es una variable organizacional, medida a través de las percepciones de los individuos sobre el centro de trabajo.

2.2. Definición del clima organizacional

La definición concreta sobre el clima organizacional es posterior al surgimiento de las primeras menciones de este término. Según algunos investigadores, como hemos visto anteriormente, la definición del clima organizacional se formuló a partir de los años sesenta (Reichers y Schneider, 1990). De hecho, Rousseau (1988) recogió una extensa serie secuencial de definiciones acerca del clima organizacional, que muestra la trayectoria seguida por las mismas.

La primera de las definiciones consideradas por esta autora fue la realizada por Forehand y Gilmer (Rousseau, 1988; Mañas, González-Romá y Peiró, 1999). Estos autores definieron el clima organizacional como “*las características que distinguen una organización de otra, que perduran a través del tiempo, y que influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones*” (Forehand y Gilmer, 1964).

En esta primera definición de clima prevalecían las características organizacionales sobre las individuales, cuestión que más tarde se iría matizando. La idea de que el clima organizacional influye en la conducta de las personas se ha mantenido, aunque las investigaciones han precisado más en los aspectos del comportamiento en los que han influido.

En cualquier caso, se debe considerar en este apartado la existencia de algunos antecedentes de la definición del concepto de clima organizacional. Silva Vázquez (1996) ha incluido entre los antecedentes de la definición del clima social el estudio publicado por Argyris en 1957. Este autor analizaba el conflicto que en ocasiones se generaba entre las necesidades del individuo y las exigencias planteadas al mismo por la organización formal. Con el objetivo de minimizar este conflicto, Argyris señalaba lo siguiente: “*para que el individuo exprese más facultades cognoscitivas y de sentir hay que proporcionarle un medio ambiente de trabajo sobre el que tenga un mayor control, en el que pueda tomar decisiones relativas a las metas, las políticas y las prácticas*” (Argyris, 1957, p. 192).

En consecuencia, este autor expresaba la necesidad de que existiera un buen ambiente laboral, de autorrealización, para que pudiera mejorar el desempeño de los trabajadores. Se detecta el énfasis puesto en el individuo, lo que significa una superación del tradicional mecanicismo de Taylor. Esta frase de Argyris además, a nuestro juicio, tiene importancia en la medida en que documenta que la concepción del individuo en la empresa estaba en evolución, en relación con nuevos modelos más participativos en la gestión de las empresas.

También Glick (1985) cita a Argyris como uno de los autores que aportaron una definición de clima organizacional. En este artículo referenciado de Argyris (1958) en cuyo título se incluye la palabra “climate”, (“*Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank.*”), el autor utilizaba la idea de clima organizacional y analizaba las variables más relevantes que configuraban el clima de una organización; su atención se centró, en concreto, en una institución bancaria. En este trabajo Argyris, aludía a la existencia de interacciones de los integrantes de la organización, un componente que reconocía haber tomado de otros autores, sin mencionar de forma expresa cuáles eran los mismos (puesto que el citado trabajo carece de referencias).

Otros autores consideran que la primera definición del clima social fue efectuada en el año 1960 por Gellerman. En efecto, Silva Vázquez (1996, p. 31) reconoce que este autor en lugar de “clima” utilizó los términos “personalidad” o “carácter” de la organización: “*las metas y las tácticas de los individuos a través de las cuales se manifiestan sus actitudes se han de considerar determinantes del clima*”. Podemos ver nuevamente la expresión de la importancia del individuo, con la aportación de metas, tácticas (procederes), y consecuencia de lo anterior las actitudes individuales.

Y también en este mismo sentido otros investigadores españoles posteriores han mencionado a Gellerman como el primer autor que definió el concepto de clima organizacional. Así lo han hecho, por ejemplo, Sáez Navarro (1997, p. 83) o Menárguez Puche (1999, p. 8). En consecuencia, a

partir de los autores anteriores, debe considerarse que Gellerman realizó una conceptualización intuitiva y analógica de lo que, a partir de ese momento, se definía como clima organizacional.

No obstante, debe destacarse que Gellerman no utilizó propiamente y de forma expresa el concepto de clima organizacional, aunque sí es cierto que trató de lo que llamaba la “personalidad de la empresa”, que sería un factor determinante en la actuación de los trabajadores; por otra parte, aunque trató extensamente de estas cuestiones no estableció una definición concreta.

De hecho, Gellerman trató incluso sobre lo que consideró las “corazonadas” de los directivos, que *“suelen reflejar un núcleo común de actitudes subjetivas entre los directivos clave ante los problemas comerciales. Estas actitudes ocultas dan a la empresa una atmósfera distintiva y una filosofía propia, haciendo que sea un lugar de trabajo distinto a cualquier otra empresa”* (Gellerman, 1960; trad. esp. 1966, p. 100). Se deduce la importancia clave que Gellerman concedía a los aspectos subjetivos, aunque focalizaba la atención en los directivos, al considerar que eran los definidores de la atmósfera de la empresa.

En todo caso, sí existe un trabajo anterior de Gellerman, concretamente del año 1959, y que puede ser relacionado con esta cuestión. Se trata en este caso de un artículo sobre la personalidad de las empresas. En este trabajo de 1959 no utilizaba la palabra clima sino (nuevamente) la de atmósfera de trabajo y, sinónimamente, la idea de personalidad asimilable a la de clima. Este trabajo puede considerarse como una mayor precisión del antes analizado.

En el artículo de 1959, Gellerman analizaba los factores que influyen y que definen la personalidad de la empresa. Entre ellos se encontrarían las tácticas, las metas y los mensajes ocultos de los “pacesetters”, literalmente “los individuos que marcan el paso”, de las personas cuyas actitudes cuentan en los determinantes del clima (Campbell, Dunnette, Lawler y Weick, 1970).

En cualquier caso, aunque ya hemos visto que Lewin introdujo el concepto de clima referido a un campamento de verano, se puede decir que la noción se empezó a investigar propiamente cuando se dejó de lado una cierta visión mecanicista de la administración científica del trabajo. Debe recordarse que desde las concepciones productivas de Taylor, la organización constituía una factoría que debía estar perfectamente ajustada. Por el contrario, ahora en los análisis se pasaba a concebir las organizaciones como unos sistemas abiertos dentro de un contexto ambiental (Alonso Amo, 1990, p. 46).

Estas definiciones o aproximaciones al concepto de clima organizacional terminaron, al principio de la década de los años 60, con la definición antes citada, efectuada por Forehand y Gilmer (1964). A partir de ese momento han sido innumerables las definiciones del clima que hemos podido rastrear a lo largo del proceso de investigación. Para aclarar mejor esta proliferación creemos conveniente tener en cuenta una clasificación de esas definiciones, de acuerdo con las utilizadas por diversos autores.

La clasificación más difundida, desde James y Jones (1974) hasta Rodríguez Fernández y Díaz Bretones (2004), pasando por Ekvall (1986), Rousseau (1988), Silva Vázquez (1996) y Alcover de la Hera (2003), ha incluido en un primer grupo a aquellas definiciones que enfatizan las propiedades o características organizacionales. A este conjunto de definiciones se denominan de perspectiva realista u objetiva o bien predominio de los factores organizacionales. En un segundo grupo se encuentran las definiciones denominadas de perspectiva fenomenológica o subjetiva o bien predominio de los factores individuales, ponen el énfasis en las percepciones de los individuos. Por último, las definiciones denominadas de perspectiva interaccionista. Aparecen a finales de la década de los 80 (este conjunto de enunciados no aparece en James y Jones, 1974, ni en Ekvall, 1986, ni en Alcover de la Hera, 2003). Desde esta perspectiva, se trata de integrar los dos enfoques anteriores, donde persona y situación interactúan (Rousseau, 1988, Rodríguez Fernández y Díaz Bretones, 2004).

1. Perspectiva estructural. En este primer grupo de definiciones, el clima se considera una característica de la organización. Dado que las características de este clima existirían independientemente de las percepciones que tuvieran sus integrantes (Guion, 1973; Ekvall, 1986), dentro de esta perspectiva el individuo es considerado como un mero observador y potencial informador del clima, más que como un creador o un portador del mismo, lo que no obsta para que el individuo sea considerado un factor dentro del entorno situacional (Ekvall, 1986).

Integrada en esta corriente podemos también considerar la definición de Forehand y Gilmer (1964) citada anteriormente:

“el clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones, b) son relativamente perdurables en el tiempo y c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones”.

Esta definición es criticada en algún caso, por considerarla excesivamente general (Ekvall, 1986; Silva Vázquez, 1996). A pesar de todo, debe tenerse en cuenta que es una definición citada con frecuencia por los investigadores sobre el clima organizacional.

En esta misma línea se puede citar la definición de Tagiuri (1968):

“el clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye su conducta y c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente”.

Desde esta concepción, el clima es un fenómeno exterior al individuo, si bien éste contribuye a la creación del clima, lo percibe y está influido en su conducta (Silva Vázquez, 1996).

Igualmente las formulaciones teóricas de Friedlander y Margulies (1969) se enmarcan en esta categoría: “*propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre las características organizacionales y el comportamiento*”, el énfasis se pone en las propiedades de la organización y el clima es, por tanto, un atributo de la organización.

La definición que hacen Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) sobre el clima es la siguiente:

“un conjunto de atributos específicos de una organización en particular que puede ser inducido por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen la organización en términos de características estáticas, tal como grado de autonomía” (p. 390).

Esta definición está recogida en este apartado por los autores anteriormente mencionados, pero James y Jones (1974) señalan que en la misma el clima es considerado más como una variable situacional. Por su parte, Silva Vázquez (1992) considera que esta definición no considera el clima como una realidad organizacional y se encuentra en la indeterminación entre lo perceptivo y lo organizacional.

En la definición formulada por Hellriegel y Slocum (1974) aparece la noción de subsistemas, que constituye una adaptación de la anteriormente expuesta de Campbell et al. (1970). De acuerdo con la misma:

“el clima organizacional se refiere a una serie de atributos que pueden percibirse acerca de una organización y/o sus subsistemas y que puede inducirse del modo en que la organización y/o sus subsistemas se relacionan con sus miembros y ambiente” (Hellriegel y Slocum 1974, p. 256).

Otra definición a considerar es la de Payne (1971). De acuerdo con la misma, el clima sería:

“un concepto molar que refleja el contenido y la fuerza de los valores prevalentes, normas, actitudes, conductas y sentimientos predominantes de los miembros de un sistema que pueden ser medidos operacionalmente a través de sus percepciones y observaciones y otros medios objetivos”.

Esta definición está incluida en la perspectiva estructural como así la consideran algunos autores Ekvall (1986 y Silva Vázquez (1996). Por el contrario, Peiró (1990) también la recoge, aunque destaca en ella la referencia a los procesos perceptivos de los miembros de la organización, característica propia del enfoque posterior. Payne, autor de la definición, incluye la descripción o el conocimiento del clima tanto por medios objetivos como subjetivos, propio de las definiciones incluidas en este apartado, pero como dice Ekvall, (1986, pág. 97), *“esta definición es típica del desarrollo posterior de esta tradición”* en referencia al enfoque estructural.

En la misma línea se encuentra la definición de Payne y Pugh (1976):

“el clima describe los procesos comportamentales característicos de un sistema social de forma puntual. Estos procesos, que han llegado a formar parte del constructo, reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros”.

Otra definición que guarda bastante relación con las dos anteriores es la de Ekvall (1983):

“el clima organizacional es como un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. El clima se ha originado, desarrollado y continúa haciéndolo en las sucesivas interacciones entre los individuos (personalidad) y el entorno de la organización.... cada miembro percibe el clima y lo describe en función de sus propias percepciones. Es posible

estudiar el clima en función de estas percepciones individuales, que no es lo mismo decir que el clima son las percepciones. El clima puede ser igualmente estudiado con observaciones hechas por jueces externos y debe ser considerado una realidad organizacional, como lo son las jerarquías informales o las normas de grupo”.

Ekvall (1986) incluye su definición dentro de la perspectiva objetiva, pero en ella podemos destacar elementos “el desarrollo de interacciones entre los individuos y el entorno organizacional” propio de la aproximación interaccionista.

Por último Glick (1985, p. 613) ha defendido el clima como una variable organizacional:

“un término genérico para una extensa clase de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto organizacional para las acciones del individuo”.

De ella se puede destacar que el clima es un atributo de la organización externo al individuo. Las características de este enfoque, consideradas por diversos autores (Silva Vázquez, 1996, Alcover de la Hera, 2003, Rodríguez Fernández y Díaz Bretones, 2004), son las siguientes: el clima es un atributo organizacional, de carácter objetivo e independiente de las percepciones de sus miembros; la unidad de análisis es la organización, que puede ser observada por los propios miembros de la organización (medidas subjetivas) o por personas ajenas de la organización (medidas objetivas) y los factores o dimensiones propios de la organización son los que originan el clima.

La medida del clima puede hacerse a través de las percepciones de sus miembros y a través de medidas objetivas de las propiedades y de los procesos organizacionales. La unidad de análisis es la organización (Glick, 1985).

En cuanto a las críticas que pueden hacerse en relación a esa definición y concepción del clima son diversas. En primer lugar: en una organización podemos observar diferentes climas cuando no varían los factores estructurales (Mañas, Gonzalez- Romá y Peiró, 1999).

En segundo lugar, una crítica de carácter empírico; como antes se ha referido, el clima es un atributo de la organización; como surge de los factores estructurales, la medida del clima debe tener una consistencia y coherencia con esos rasgos estructurales. Sin embargo, los estudios publicados al respecto revelan un alto grado de inconsistencia (Berger y Cummings, 1979).

En tercer lugar, y desde el punto de vista conceptual, según Schneider y Reichers (1983) estas definiciones del clima organizacional no aportan un atributo nuevo de las organizaciones, por el contrario son una nueva forma de medir las características situacionales que, por otra parte, también se pueden medir con la utilización de otros instrumentos (Alonso Amo, 1990). En este mismo sentido ya apuntaron Payne y Pugh (1976), aún siendo defensores de este enfoque, que algunas dimensiones de clima pueden ser variables estructurales, cuestión en la que también ha incidido Ekvall (1986).

2. Perspectiva individual. Son aquellas definiciones de clima en las que predominan los factores individuales. Las mismas son también englobadas en el enfoque fenomenológico. En ellas se pone el énfasis en las percepciones que el individuo tiene del entorno, siendo los factores individuales los que determinan estas percepciones. El enfoque fenomenológico significa el predominio de los factores individuales o de la percepción. En este caso, el clima es considerado un atributo del individuo. El individuo percibe su entorno y reelabora la información dotándola de significado para hacerla comprensible.

En esta línea se encuentra la definición de James y Jones (1974). Para estos autores, el clima representa “*el significado psicológico de representaciones cognitivas, percepciones*”. La distinción entre los dos enfoques, defendida por estos autores, está en la consideración del clima

como un atributo organizacional, o bien un atributo individual. En el primer caso se utilizarían los valores promediados de las percepciones de los individuos, y el segundo enfoque, el clima psicológico considerado como atributo individual, la unidad de análisis sería el individuo, sin necesidad de derivar en una media organizacional.

Con posterioridad, James, Hater, Gent y Bruni (1978) definieron el clima como “*la suma de las percepciones de los miembros sobre la unidad*”. Estos autores también inciden en el sujeto como elemento imprescindible en el constructo del clima, pero en este caso se pueden sumar las percepciones para tener una medida de conjunto.

De igual modo, la definición de Schneider (1975, p. 474) se puede incluir en la perspectiva individual:

”Las descripciones psicológicamente molares en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema. A través de ellas un sistema puede crear varios climas. La gente percibe climas diferentes porque las percepciones molares funcionan como marcos de referencia para conseguir una congruencia entre la conducta y las prácticas y procedimientos del sistema”.

Las diferencias individuales serían determinantes en las diferentes percepciones que los individuos tienen sobre el clima. Igualmente integrada en esta corriente estaría la definición de Joyce y Slocum (1979):

“Los climas son perceptivos, psicológicos, abstractos, descriptivos, no evaluativos y no son acciones”.

Otra definición que ha sido referida como perteneciente a este grupo es la realizada por James y Sells (1981, p. 275 - 276), que señalan que el clima:

“son representaciones cognitivas del individuo de eventos situacionales relativamente cercanos, expresados en términos que

reflejan el significado psicológico y la significación de la situación para el individuo... estas percepciones se cree que son una función de componentes históricos, a saber, esquemas cognitivos que reflejan experiencias idiosincráticas de aprendizaje”.

En este caso, se destaca el componente histórico, la influencia que tienen las experiencias de los sujetos para percibir las mismas características situacionales de forma única.

Peiró (1990, p. 202) ha destacado como elemento esencial en el concepto de clima organizacional *“el carácter perceptivo y subjetivo que tienen los miembros de la organización sobre la realidad organizacional, esta realidad es una realidad subjetivada”.*

Evan (1976) también pone el énfasis en las dimensiones perceptivas del clima organizacional: *“el clima organizacional es una percepción multidimensional por parte de los miembros y de los no-miembros, de atributos esenciales o del carácter de un sistema organizacional”.*

Las principales características del enfoque fenomenológico, según Silva Vázquez (1996), Rodríguez Fernández y Díaz Bretones (2004) y Alcover de la Hera, (2003) serían: en primer lugar, considerar el clima como un atributo del individuo; en segundo lugar, pone el énfasis en las percepciones de los individuos acerca de las características organizacionales; en tercer lugar, el individuo atribuye significado psicológico a sus percepciones de acuerdo a su estructura cognitiva; en cuarto lugar, como consecuencia de lo anterior, las características individuales han de tenerse en cuenta del mismo modo que en el enfoque anterior se tenían en cuenta las características de la organización y en quinto lugar, la unidad de análisis es el individuo.

Las críticas que pueden formularse al enfoque psicológico o fenomenológico son las siguientes:

El principal elemento en estas definiciones es el individuo que percibe, no se explica cómo los climas no son homogéneos entre miembros de la organización con valores, objetivos y actitudes homogéneas (Alonso Amo, 1990).

También la revisión de la metodología de análisis del clima, ha conducido a algunas críticas respecto al mismo. En concreto pueden citarse algunos de los ítems que eran reutilizados de los instrumentos para medir la satisfacción laboral, o el propio hecho de que las descripciones que los individuos tenían que hacer de la organización estuvieran contaminadas por sentimientos y actitudes, en definitiva, satisfacción laboral.

En este sentido argumentó Johannesson (1973) para criticar la aportación del concepto clima al conocimiento del mundo organizacional y su redundancia con el concepto de satisfacción laboral. Por su parte Ekwal (1986), defensor de la concepción realista en la definición de clima, argumentó que esta definición fenomenológica del clima merece ser criticada por su redundancia con el concepto de satisfacción laboral.

Igualmente Guion (1973) plantea una duda conceptual, si el clima es importante dentro de la teoría organizacional confunde el hecho de considerarlo un atributo individual, como es el caso de la perspectiva individual o subjetiva.

3. Perspectiva interaccionista. Este tercer grupo de definiciones corresponde según Rousseau (1988), Silva Vázquez (1996) y Rodríguez Fernández y Díaz Bretones (2004) a aquellas definiciones que pretenden salvar la dicotomía subjetiva-objetiva.

En la perspectiva interaccionista se considera el clima como el resultado de la interacción entre las características de la organización y las características de los individuos que las perciben. Sería, por tanto, el conjunto de percepciones donde características de la situación y de los individuos interactúan (Rousseau, 1988).

No obstante, los individuos al mismo tiempo que interactúan, comparten entre ellos significados de las situaciones experiencias y percepciones de los entornos donde se desenvuelven y desarrollan. Dichos intercambios son los que explican que en una misma organización existan climas diferentes. Estas interacciones son apuntadas y desarrolladas por Schneider y Reichers (1983, p. 32), en su artículo sobre la etiología del clima alude a que *“las interacciones sociales en el lugar de trabajo ayudan a los empleados recientes a comprender el significado del contexto del trabajo. Y es a través de las interacciones sociales, como los individuos llegan a tener percepciones similares del contexto”*. Este proceso de interacción que señala Schneider y Reichers (1983) se basa en los principios del interaccionismo simbólico de Blumer (1969).

En cualquier caso, las críticas que se formulan a estas definiciones del clima organizacional se efectúan fundamentalmente desde el punto de vista empírico. Las investigaciones que se han realizado para verificar la perspectiva interaccionista respecto a la formación del clima (se tratará al respecto en el siguiente epígrafe), que sustentan este tipo de definiciones, no apoyan en todos los casos este enfoque en la formación del clima organizacional.

Cada una de las definiciones trata de enfatizar aquellos aspectos que considera principales respecto a su conceptualización. Entre todas ellas, sin duda, es esencialmente la definición de Rousseau (1988) la que resume el concepto de forma más operativa y con notable claridad: *“el clima son las descripciones individuales del marco social o del contexto del cual la persona forma parte”* (p.140).

2.3. Enfoques sobre la formación del clima organizacional

Como vimos en el epígrafe anterior, la tradición investigadora ha utilizado diversos criterios con el objetivo de clasificar las distintas definiciones del concepto clima organizacional. De forma plenamente paralela, y en congruencia con lo anterior, desde muy pronto los investigadores plantearon la cuestión de los distintos factores que, en mayor o menor medida, pueden configurar las características de un determinado clima organizacional. La consideración de estos factores establece de una forma implícita la definición concreta que cada uno de los investigadores formula sobre el clima. De aquí se infiere que los distintos enfoques sobre la formación del clima, como no podría ser de otra forma, guarden relación muy estrecha con la clasificación anteriormente expuesta.

En relación con la formación del clima organizacional se han elaborado diferentes teorías. La mayoría de ellas incluyen las perspectivas subjetiva, objetiva e interaccionista (Ashforth, 1985; Schneider y Reichers, 1983). La clasificación efectuada por Moran y Volkwein (1992) incluye, además de las anteriores, el enfoque cultural, y Silva Vázquez (1996), por su parte, considera asimismo la perspectiva estructural aportada por Poole y McPhee (1983).

2.3.1. El enfoque estructural

Esta denominación de estructural ha sido utilizada por varios autores (Moran y Volkwein, 1992; Schneider y Reichers, 1983), aunque no es menos cierto que otros han preferido recoger otros términos, tales como objetivista o realista (Silva Vázquez, 1996), estructuralista u objetivista (Ashforth, 1985). En este enfoque, el clima es observado como un atributo propio de la organización (Moran y Volkwein, 1992; Guion, 1973).

Según Payne y Pugh (1976), las condiciones de la organización son los determinantes de las actitudes de los miembros, de los valores y de las percepciones de los acontecimientos que se producen en el seno de la

organización. En consecuencia, los climas surgen de los aspectos objetivos de la estructura organizacional. Entre estos factores se encuentran el tamaño de la organización, el grado de centralización de la toma de decisiones, el número de niveles en la jerarquía, la clase de tecnología empleada y la amplitud en la cual las normas y las políticas determinan la conducta individual (Moran y Volkwein, 1992; Schneider y Reichers, 1983).

Así pues, desde este enfoque el clima es visto como una manifestación objetiva de la estructura organizacional. En la formación del clima los miembros de la organización estarían expuestos a las mismas características organizacionales. Como resultado de esta exposición se tienen unas percepciones similares que representan un determinado clima organizacional (Moran y Volkwein, 1992). Representantes más influyentes de este enfoque son Guion (1973), Indik (1965), Inkson, Pugh y Hickson (1970) y Payne y Pugh (1976).

En cualquier caso, esta teoría ha suscitado algunas críticas por parte de sectores diversos de la investigación. Las principales de ellas han sido las siguientes:

* **Críticas conceptuales.** La primera de ellas surge como consecuencia de la constatación de la realidad organizacional, puesto que los factores estructurales son comunes y originan climas diferentes en una misma organización. De hecho, algunos de los estudios realizados han encontrado diferentes climas en el seno de una misma organización (Howe, 1977; Johnston, 1976, Moran y Volkwein, 1992; Powell y Butterfield, 1978).

Por otra parte, debemos destacar igualmente la crítica de James, Joyce y Slocum (1988), que han defendido que son los individuos los que perciben y describen el clima y no las organizaciones.

Por último, Moran y Volkwein (1992) consideran que en la formación del clima organizacional esta teoría no tiene en cuenta la interacción que se produce en los grupos.

* **Críticas empíricas.** Los diferentes estudios que han tratado de comprobar empíricamente la relación entre las distintas características de la estructura y las dimensiones de clima han sido divergentes y no consistentes entre los diferentes resultados encontrados (Berger y Cummings, 1979).

Referente a estas divergencias, Mañas, González-Romá y Peiró (1999) recogen una serie de estudios que tratan de comprobar empíricamente la relación entre diferentes dimensiones de clima y estructura. En concreto, estos autores mencionan una serie de investigaciones que se han realizado al respecto, y que pasamos a continuación a reseñar.

En el estudio de Hemphill (1956) se analizaron las diversas dimensiones de estructura, tales como autonomía, flexibilidad de las tareas laborales y estratificación (niveles jerárquicos), así como las dimensiones de clima, tales como cohesión y potencia (entendida como presión para ejecutar la tarea). Encontró que las correlaciones entre las dimensiones de ambas variables no fueron siempre estadísticamente significativas y en algunas de ellas esa correlación fue negativa.

Findikyan y Sells (1964) replicaron el estudio de Hemphill (1956) con otra muestra de sujetos. Los resultados no coincidían exactamente con los resultados del original y en este último estudio las correlaciones encontradas fueron positivas.

Tagiuri (1968) elaboró un cuestionario para medir el clima. Con los datos obtenidos realizó un análisis factorial y obtuvo 5 factores. El primer factor, las políticas conducentes a una dirección y orientación clara, fue establecido como dimensión estructural. El resto de los factores se consideraron dimensiones del clima, como son los casos de la atmósfera profesional, las cualidades de los superiores, las cualidades de los departamentos y el énfasis en los resultados. Hallaron correlaciones altas entre la dimensión de estructura, las políticas conducentes a una dirección y orientación clara, con la dimensión de clima, cualidades de los supervisores y cualidades de los departamentos.

Inkson, Pugh y Hickson (1968) investigaron las dimensiones de estructura (formalización de rol, definición del rol y rutina de rol) en relación a las dimensiones de clima (expectativa innovadora, comportamiento innovador y conflicto interpersonal). En el estudio de Inkson, Schwitter, Pheysey y Hickson (1971) y de Child y Ellis (1973) se estudiaron las mismas relaciones. Los resultados de los tres estudios son contradictorios y no permiten obtener confirmaciones acerca de la relación entre las dimensiones de clima analizadas y las dimensiones de estructura planteadas.

En el trabajo de Indick (1965) se estudió la relación entre las dimensiones de estructura: el tamaño, el grado de especialización y el grado de influencia percibida, y las dimensiones de clima, como son la comunicación y la inflexibilidad burocrática percibida. El autor analizó esta relación en tres organizaciones empresariales distintas; la diferencia se refería al número de trabajadores que pertenecían a cada empresa. Los resultados obtenidos en las organizaciones de gran tamaño confirmaba la hipótesis de que variables estructurales, tales como el tamaño de la organización, afectaban directamente en el clima, existía una menor comunicación, menor coordinación y mayor especialización. Sin embargo, en las organizaciones pequeñas la correlación obtenida fue de signo contrario al esperado, puesto que la correlación entre centralización e inflexibilidad burocrática resultó negativa.

La investigación de Lawler, Hall y Oldham (1974) analizó las variables referidas a la estructura, es decir el ámbito de control, el tamaño, los niveles jerárquicos, alta – plana (relación entre tamaño de la organización y número de niveles jerárquicos) y los niveles superiores (número de niveles en el sistema directivo). Las variables de clima se identificaron a través de las respuestas a una serie de adjetivos opuestos que describían el clima de la organización. Con las respuestas obtenidas y tras un análisis factorial se obtuvieron cinco factores: competente, responsable, práctico, arriesgado e impulsivo. Con las medidas agregadas de clima en las 21 organizaciones que fueron evaluadas se calculó la correlación con las variables estructurales. La

correlación más directa que hallaron fue entre la variable “responsable” y algunas variables estructurales: ámbito de control y alta- plana.

Por su parte, Sells y James (1988) investigaron las siguientes dimensiones de la estructura: tamaño, especialización (número de puestos diferentes), ámbito de control, número de niveles de rango, centralización general, estandarización general, interdependencia, formalización de roles, centralización de trabajo, formalización de la comunicación y estandarización de gastos. Las dimensiones de clima consideradas fueron: conflicto y ambigüedad de rol, desafío del trabajo, importancia y variedad, facilitación y apoyo del líder, grupo de trabajo, amistad y calidez, espíritu profesional y organizacional y normas de trabajo. Las dimensiones de estructura, estandarización general y estandarización de gastos no correlacionaron con ninguna de las dimensiones de clima utilizadas. El resto de las dimensiones de estructura sí correlacionaron con alguna de las dimensiones de clima.

Los estudios analizados reflejan la existencia de una fuerte variabilidad en aspectos tales como la unidad de análisis, el tamaño de la muestra utilizada, la potencia de las pruebas estadísticas y los resultados obtenidos, los cuales se tendrían que interpretar teniendo en cuenta esta variabilidad. Como consecuencia de todo ello, Mañas, González-Romá y Peiró (1999) plantean que son necesarias nuevas investigaciones sobre la relación entre clima y estructura para obtener unas conclusiones más contrastadas.

Por otro lado, Silva Vázquez (1996) cita la existencia de otras investigaciones que apoyan la teoría estructuralista en la formación de los climas. Entre ellas se encuentran la investigación de Drexler (1977) y la de Paolillo (1982). En esta última investigación, y tras realizar un análisis de regresión múltiple, obtiene el resultado de que más del 60% de la variabilidad del clima es explicado por variables situacionales de la organización, tamaño de la misma, niveles de la jerarquía y especialización. En la misma línea concluyen las investigaciones de Angle y Perry (1986), de De Witte y De Cock (1986) y Miceli y Near (1985).

Mañas, González-Romá y Peiró (1999) en una muestra de 164 profesionales sanitarios integrados en 21 equipos, estudiaron la relación entre tamaño del equipo y las dimensiones de clima: apoyo, innovación, reglas y metas. Se trata de un estudio longitudinal, con dos tiempos de recogida de datos separados por un año. Los investigadores utilizaron regresiones múltiples para analizar las variables de estudio. Los resultados obtenidos en tiempo 1 y tiempo 2 muestran que el tamaño explica de forma estadísticamente significativa tanto la dimensión apoyo como la dimensión innovación, por el contrario no lo hacen con las dimensiones de reglas y de metas. Los resultados de los efectos diferidos que se obtuvieron indican que incrementos en el tamaño del equipo en tiempo 1 implican descensos en las dimensiones de clima de innovación, de apoyo y de metas en el tiempo 2; con la dimensión reglas los resultados no son estadísticamente significativos. Estas conclusiones confirman buena parte de la hipótesis planteada.

Estas últimas conclusiones, a partir de análisis estadísticos diferentes (sobre todo porque en la actualidad las herramientas informáticas son más asequibles y potentes) aportan un elemento que nos parece importante: si no es posible demostrar empíricamente la perspectiva estructural como modelo para la formación del clima, debemos profundizar en futuras investigaciones para detectar qué proporción de variabilidad de las dimensiones de clima se deben a las dimensiones de estructura.

2. 3. 2. El enfoque subjetivo

El segundo enfoque ha sido el planteado desde la perspectiva que, según cada autor, recibe una denominación diferente: así Moran y Volkwein (1992) la llaman perceptual; Ashforth, (1985) la denomina con las siglas A.S.A. (Atracción, Selección, Abandono), o bien subjetivista; Schneider (1983a; 1983b) también la denominan con las siglas A.S.A.; Silva Vázquez (1996) la nombra como *subjetiva* o *fenomenológica*.

Los defensores de este punto de vista señalan que el origen del clima estaría en el individuo (Moran y Volkwein, 1992). Así pues, el clima sería un

atributo del individuo, y se subraya su carácter subjetivo; naturalmente, en este enfoque la unidad de análisis es el individuo (James, 1982; James, Joyce y Slocum 1988; Schneider 1983).

El enfoque perceptual según James, Hater, Gent y Bruni (1978) incorpora la idea de que el individuo interpreta y responde a las variables situacionales, de manera que desde el punto de vista psicológico sean significativas para el sujeto. Este enfoque no considera el clima como un conjunto de descripciones objetivas de situaciones específicas o atributos estructurales (Mañas, González-Romá y Peiró 1999; Moran y Volkwein 1992)

Por otro lado Schneider, (1983a; 1983b) explica este segundo enfoque mediante el proceso que denomina atracción-selección-abandono (A.S.A.). Según el enfoque estructuralista, contextos similares producen similares percepciones entre los miembros de la organización. Schneider trata de explicar esta similitud entre los miembros de la organización porque los procesos organizacionales, tales como la atracción de los individuos hacia la organización, la selección en la organización, y el posterior, en algunos casos, abandono de la organización, serían procesos que se combinan para producir una organización relativamente homogénea.

Los miembros de la organización tienen similares percepciones y poseen similares significados de los eventos de la organización porque ellos mismos tienen trayectorias similares (Schneider y Reichers, 1983). La concentración de individuos similares en una organización está producida por esos tres procesos: el sujeto se siente atraído por la organización, se selecciona a aquellos sujetos que tienen visiones congruentes con la organización, por último los sujetos que no encajan en la misma, abandonan la organización. Este proceso permite percepciones semejantes porque abandonan los individuos diferentes (Mañas, González-Romá y Peiró, 1999).

Schneider y Reichers (1983) han planteado que esta explicación del proceso de formación del clima presenta varios inconvenientes: no explica las diferencias perceptuales que existen, tal y como se ha demostrado en los

estudios empíricos, y presenta otro problema, fija la fuente de las opiniones y significados dentro del individuo.

Representantes principales de la corriente subjetivista o perceptual, tal y como consideran Moran y Volkwein (1992) son las obras de James, Hater, Gent y Bruni (1978), James y Jones (1974), Joyce y Slocum (1982; 1984) y Schneider (1983a).

Las principales críticas formuladas a esta perspectiva han sido: no explica las diferencias entre los grupos de una misma organización; excesivo énfasis en la explicación intraindividual y no tiene en cuenta los procesos de tipo organizativo; y Poole y McPhee (1983) y Schneider y Reichers (1983) sitúan la fuente de las percepciones y los significados en los individuos. Ello es contrario a la idea del clima como una propiedad molar de la situación en que ocurren interacciones entre el individuo y el contexto (Mañas, González-Romá y Peiró, 1999; Silva Vázquez, 1996; Moran y Volkwein, 1992).

2. 3. 3. El enfoque interactivo

Este tercer enfoque surge como una síntesis de los dos enfoques anteriormente expuestos; uno de ellos consideraba que las determinantes del clima eran las características de la organización; el otro defendía, por el contrario, que eran las características del individuo las que determinaban la formación del clima. Por lo tanto, esta tercera perspectiva defiende que es la interacción entre las características de la organización y las características del individuo la que constituye un determinante del clima.

Son diversos los autores que desarrollan el proceso de interacción, y que han contribuido a comprender los determinantes del clima psicológico y del clima organizacional. Entre ellos, y a partir de Glick (1985), podemos considerar las aportaciones de Schneider y Reichers (1983), y de Poole y McPhee (1983).

La primera propuesta de Schneider y Reichers se basa en el Interaccionismo Simbólico de Herbert Blumer (1969). Este autor estaba influido por el conductismo social del filósofo americano George Herbert Mead, quien había completado su formación en Psicología y Economía en Alemania. La segunda propuesta de Poole y McPhee se basa en la fenomenología y en el intersubjetivismo del filósofo alemán Edmund Husserl.

Desde la primera perspectiva del interaccionismo, propuesta por Schneider y Reichers en su artículo sobre la etiología del clima, se intenta conciliar el enfoque estructuralista y subjetivista, creando así un tercer enfoque: el interaccionista (Silva Vázquez, 1996; Ashforth, 1985). La construcción del clima ha sido conceptuada en alguna ocasión como la combinación de las características de la personalidad en interacción con los elementos estructurales de la organización (Gavin, 1975; George y Bishop, 1971).

No obstante, para Schneider y Reicher (1983) es la interacción entre los individuos la que va configurando formas similares de percibir e interpretar la realidad organizacional. El enfoque interactivo significaría, para estos autores, la interacción entre los miembros de la organización. Durante el proceso de socialización del recién llegado, el esfuerzo importante del grupo durante esa socialización es un determinante del clima y hace que se diferencien unos grupos de otros. Esa comunicación en las interacciones entre los miembros define e interpreta los elementos de la situación de forma particular. Esas características y los modos de interpretar y definir son los que forman distintos subgrupos de clima en las organizaciones.

Como antes hemos señalado, Schneider y Reichers (1983) basan su enfoque en Blumer (1969), el cual redefinió algunos de los principios básicos del Conductismo Social de George Herbert Mead, creando el término de *Interaccionismo Simbólico*. Blumer fundamenta dicho *Interaccionismo Simbólico* en tres ideas: las conductas de los individuos están sujetas al significado que tengan las cosas, el significado de las cosas para el sujeto

depende de su interacción social con otros actores de su entorno y los significados dependen de la experiencia social del sujeto.

La segunda perspectiva sobre el interaccionismo, que Moran y Volkwein retrotraen a Joyce y Slocum (1979), es desarrollada por Poole y McPhee (1983) a través de su teoría estructural del clima. Esta perspectiva se basa en la Fenomenología de Husserl y el intersubjetivismo, que es el proceso supra-individual constituido por las creencias, los valores, las interpretaciones, las perspectivas, etc., de los miembros de la organización. Comienza con la conciencia de que otros tienen experiencias similares a las propias, estas experiencias de otros llegan a formar parte del conocimiento del individuo, de modo que se generan significados similares.

La perspectiva interaccionista reconoce, en este caso, el proceso intersubjetivo de generar significados. Según Moran y Volkwein (1992), la base del enfoque interactivo es que las interacciones de los individuos en respuesta a su situación crean un acuerdo, consenso, que es la fuente de las percepciones de clima organizacional. Los principales representantes de este enfoque serían Blumer (1969), Joyce y Slocum (1979), Terborg (1981), Schneider y Reichers (1983) y Poole y Mc Phee (1983).

Las principales críticas planteadas a esta nueva perspectiva son: esta perspectiva reconoce el aspecto de la socialización en la formación del clima, sin embargo, el enfoque se queda en un nivel general y no profundiza en los procesos de interacción que forman ese clima (Silva Vázquez, 1996); explica la formación del clima del grupo pero no explica cómo se forma el clima de la organización; durante las interacciones se comparten esas percepciones comunes pero no explica cómo se generaría el primer clima y finalmente, no tiene en cuenta en la formación del clima organizacional, la cultura donde se desarrollan esos procesos de interacción (Mañas, González-Romá y Peiró, 1999).

Con el objeto de comprobar la hipótesis interaccionista se han realizado algunas investigaciones. En cualquier caso, como han destacado González-

Romá y Peiró (1999), han sido escasos los estudios que han tratado de la comprobación empírica del enfoque interaccionista. Entre los mismos podemos destacar la investigación de Jackofsky y Slocum (1988). Estos autores trataron de verificar la existencia de los climas colectivos, aspecto del que tratamos más adelante. En ese proceso argumentaron que estos climas colectivos se formaban a través de la interacción social entre los individuos.

El estudio se realizó con trabajadores de un hotel recién inaugurado, las mediciones se efectuaron a los 45 y a los 150 días después de inaugurarse las instalaciones. La similitud entre las percepciones de los climas colectivos a los 150 días se producía por las interacciones sociales que se habían podido producir en el transcurso de ese tiempo, según interpretaban los autores del estudio, y no por la pertenencia a las unidades formales de la organización.

Por su parte, González-Romá, Ramos, Peiró, Rodríguez y Muñoz (1995) realizaron una investigación, en la cual pretendían comprobar distintas hipótesis que se derivaban de la teoría interaccionista. Utilizaron para su estudio una muestra de 44 Equipos de Atención Primaria de Salud. Se plantearon cuatro hipótesis, en primer lugar la similitud en las percepciones del clima de los miembros del equipo sería mayor que con el resto de los grupos. En segundo lugar, se esperaba encontrar una correlación significativa y positiva entre el tamaño del grupo la variabilidad en las percepciones de clima. En tercer lugar, la correlación entre la antigüedad en el equipo se esperaba significativa y negativa con la variabilidad de las percepciones de clima. Por último, en cuarto lugar, utilizaron dos indicadores propios de interacción social y se esperaba que correlacionaran de forma significativa y negativa con al variabilidad en las percepciones de clima.

Ninguna de las tres primeras hipótesis se confirmaron. En la última hipótesis, el indicador de interacción que medía el tiempo promedio que los profesionales le dedicaban a funciones de coordinación, correlacionó de forma significativa en la dimensión clima de metas, pero en sentido contrario al esperado, es decir, positivamente. El indicador, promedio de porcentaje de veces que los profesionales abordan casos clínicos en común, correlación

negativamente en la dimensión innovación. Este resultado se ajusta a lo esperado.

Este estudio era una réplica de carácter conceptual, de otro estudio previamente realizado por Patterson, Payne y West (1996). Las conclusiones de la investigación no ofrecieron resultados consistentes sobre la teoría interaccionista.

González-Romá y Peiró (1999) citan un estudio realizado por Rentsch (1990) en el cual los grupos que interactuaban mostraban percepciones similares y eran diferentes de otros grupos de interacción social.

Mañas, González-Romá y Peiró (1999) realizaron una investigación sobre el clima en una muestra formada por 164 profesionales de la salud integrantes de 21 equipos sanitarios. Trataron de verificar el proceso de interacción en las dimensiones de clima de apoyo, de innovación, de reglas y de metas. El proceso de interacción lo midieron a través de la Escala de Interacción entre los Miembros del Equipo (González-Romá, González-Navarro, Rodríguez-Molina, Bravo y Peiró, 1994).

El trabajo realizado consistía en un estudio longitudinal con dos tiempos de recogida de datos. Los resultados confirman parcialmente la hipótesis al no comprobarse resultados que fueran estadísticamente significativos en los efectos diferidos de la interacción social sobre las dimensiones de clima. Los resultados en tiempo 1 son significativos en la dimensión de innovación, en tiempo 2 son significativos además de en la dimensión de innovación, en las dimensiones de apoyo y de metas.

Estos resultados contradictorios no dan suficiente apoyo empírico a la teoría interaccionista en la formación del clima. Por lo tanto, como concluyen dichos autores, sería necesaria la realización de nuevas investigaciones, con el fin de comprobar empíricamente dicho enfoque (González-Romá y Peiró, 1999; González-Romá, Ramos, Peiró, Rodríguez y Muñoz (1995)

2. 3. 4. El enfoque cultural

Ashforth (1985) señalaba que la percepción del clima está condicionada por los principios y por los valores, *“la asociación entre la cultura y el clima queda en una cuestión empírica. Cuanto más fuerte es la cultura mayor es el impacto en el clima, por otro lado, es inútil intentar cambiar el clima sin primero considerar la cultura que lo ha formado y lo sostiene”* (Ashforth 1985, p. 842).

El enfoque cultural tiene en cuenta la cultura de la organización en la que se desenvuelven los individuos, hecho que en los demás enfoques sobre la formación del clima no son considerados (Moran y Volkwein, 1992). El enfoque cultural pone el mayor énfasis en cómo los grupos interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la creación de una cultura organizacional.

El proceso de la formación del clima sería el siguiente: las condiciones o características organizacionales son los puntos focales de las percepciones de los individuos. Las percepciones de esas características organizacionales son moderadas por la personalidad y por estructura cognitiva del individuo. Sin embargo, esas percepciones son de nuevo transformadas por la intersubjetividad que se produce en las interacciones de los individuos. Intersubjetividad que influye en la creación del clima organizacional. Los procesos intersubjetivos forman la base de ese intercambio entre la cultura y el clima porque ser miembro de una organización no es simplemente tener actitudes y valores sino también es crear esas actitudes y valores como fuente (Moran y Volkwein, 1992).

Este enfoque pretende incorporar elementos del enfoque estructural y su consideración de las propiedades formales de la organización, del enfoque perceptual con la focalización en las características los participantes y sus procesos cognitivos y del enfoque interactivo. El enfoque cultural destaca que la cultura organizacional influye sobre el clima organizacional (Mañas, González-Romá y Peiró, 1999). El clima organizacional se crea por la

interacción de los individuos que comparten estructuras abstractas de referencia, por ejemplo, la cultura de la organización. Entre los principales investigadores que han desarrollado este enfoque debemos destacar a Allaire y Firsirotu (1984), Ashforth (1985) y Goodenough (1971).

También este enfoque ha merecido la formulación de algunas críticas, entre las que se encuentran: esta nueva perspectiva no especifica los conceptos de clima y cultura y su relación; las investigaciones realizadas para comprobar cada una de las perspectivas expuestas no aportan resultados concluyentes en un único sentido, sino por el contrario apuntan la idea de que todos ellos aportan factores a la comprensión de la formación del clima (Mañas, González-Romá y Peiró, 1999).

A partir de estas reflexiones, en la presente investigación se tratará de analizar la proporción que las variables de las perspectivas estructural y subjetiva tienen en la variabilidad de las dimensiones de clima y distintas hipótesis derivadas del enfoque interaccionista.

2.4. Análisis de las percepciones del clima: nivel, tipos de clima y facetas o dimensiones de clima

En la mayoría de las investigaciones sobre el clima organizacional, la medición se establece a partir de las percepciones que tienen los individuos que integran la organización, y el instrumento de medida es el cuestionario. Con mucha frecuencia en este tipo de estudios empíricos sobre el clima se especifican las dimensiones que han medido, y su propia conceptualización, pero adolecen de especificar cuál es el objeto de la descripción sobre el que se pide información a los encuestados.

Con el objetivo de superar el problema apuntado, Rousseau (1988) realizó un análisis para determinar esas percepciones individuales, la mejor forma de agruparlas, así como sobre qué aspectos que se informaba cuando se identificaba el clima. De este modo, clasificó las distintas percepciones acerca del clima a partir de tres criterios: el nivel, el tipo y la faceta o dimensión.

2.4.1. Nivel descriptivo

En relación con el nivel, una organización es susceptible de ser estructurada, para su análisis, en escalones o niveles. De esta forma, en una organización puede hablarse de los niveles micro, meso y macro. En ese sentido, las descripciones del clima de una determinada organización se pueden referir bien al nivel de puesto, bien al nivel del departamento, o bien al nivel del conjunto de la organización.

El problema radica en que generalmente cuando se solicita a un sujeto que describa el clima, no se especifica el objeto que se pretende describir; así es posible que nos describa su puesto de trabajo, su unidad más amplia, o incluso la organización en general. Bien es cierto que en la demanda de información puede identificarse el objeto concreto de estudio, pero raramente se incide en ello, lo que conduce a que no detectemos exactamente qué es lo que nos describe.

En algunas ocasiones, incluso se incluyen explícitamente varios niveles descriptivos, el departamento del encuestado y toda la organización al mismo tiempo. Sin que se realice una especificación clara, cada sujeto puede estar describiendo posiblemente aquello sobre lo que conoce mejor. Como dicen Nisbett y Wilson (1977), cuando no se tiene claro aquello que se nos pregunta se contesta sobre lo que se conoce, con lo que se produce una confusión entre puesto de trabajo, unidad o la organización en general (de forma independiente a lo que pretenda conocer el investigador).

Con frecuencia las descripciones de estos sujetos son discrepantes, de tal forma que esta falta de consenso ha sido argumentada por los investigadores que defienden el clima organizacional como un atributo individual (James y Sells, 1981). De todo lo anterior se deduce que parece necesario comprobar empíricamente si existen esas diferencias cuando se utiliza como nivel de descripción el puesto, la unidad o la organización.

En investigaciones recientes, Subirats (2000) y Zohar y Luria (2005) han planteado un análisis multinivel para comprobar la existencia de diferencias según los distintos niveles de agrupamiento. En el caso de Subirats, el nivel descriptivo es el mismo la unidad, el nivel de análisis es distinto en un caso son los individuos y en otros el grupo.

2.4.2. Tipos de clima

Tipos de clima En lo que respecta a los tipos de clima, como ya ha quedado expuesto existe toda una serie de diferencias perceptuales, incluso cuando los individuos describen aparentemente el mismo nivel descriptivo, como se ha puesto de manifiesto en los estudios empíricos. Este hecho se ha argumentado para introducir el criterio del nivel. También dichas diferencias han sido utilizadas para clasificar el clima.

De esta forma, el clima de las organizaciones se ha clasificado en tipos diferentes, de tal forma que se ha considerado la existencia del clima

psicológico, del clima agregado, del clima colectivo y del clima organizacional (Rousseau, 1988).

a) El clima psicológico

Este tipo de clima está constituido esencialmente por las percepciones que los individuos tienen de su entorno. Esas percepciones son de naturaleza psicológica y abstracta, y no son descripciones de la realidad, sino que reflejan cómo los individuos organizan las experiencias de su entorno. El clima psicológico está formado por factores que incluyen estilos de pensamiento, de personalidad, procesos cognitivos, cultura e interacciones sociales. Su definición o formulación resulta congruente con la noción de espacio vital de Lewin (Rousseau, 1988).

Estas percepciones no tienen por qué coincidir con las de otros individuos de su entorno, porque el entorno próximo de cada individuo es único, y además porque las diferencias individuales juegan un importante papel (James y Sells, 1981).

El problema básico del concepto de clima psicológico es la débil diferenciación del estilo cognitivo del individuo, definido como la manera en que el individuo organiza conceptualmente el entorno (Goldstein y Blackman, 1978). El estilo cognitivo es un constructo desarrollado para explicar el proceso que media entre el estímulo y la respuesta. En palabras de Rousseau, la definición de estilo cognitivo es virtualmente idéntica al significado de clima para James y Jones (1974). Una distinción puede residir en el énfasis que los psicólogos cognitivos sitúan en la estructura más que en el contenido del pensamiento (Goldstein y Blackman, 1978) y las investigaciones organizacionales están interesadas en particular en los factores situacionales (Rousseau, 1988).

b) El clima agregado.

Como antes se ha referido, el clima de las organizaciones viene determinado por las percepciones que tienen los individuos; con ello se resalta el carácter subjetivo del clima. No obstante, para que un atributo pueda ser considerado como parte del clima organizacional debe existir un cierto grado de acuerdo entre los individuos acerca de ese atributo que se pretende medir desde el punto de vista psicológico.

A ese respecto, el acuerdo no es la media de las percepciones sino que la varianza de las percepciones sea lo menos amplia posible, es decir, que se aproxime a cero (Peiró, 1990). Este hecho hace que gane bastante sentido el hablar de los climas agregados según los ha definido Rousseau (1988). Estos climas agregados se basan en la pertenencia de los individuos a una unidad identificable de la organización formal, y en el consenso de las percepciones de sus miembros.

El clima agregado es el cálculo medio de las percepciones individuales de los grupos establecidos en las organizaciones (por ejemplo, el grupo de trabajo, el departamento, la división, la planta, la organización). Hay que tener en cuenta que el nivel de agregación no necesita coordinarse con el nivel descriptivo de las percepciones, pero sí necesita un cierto nivel de consenso entre los miembros del grupo. Los climas agregados están contruidos basándose en los miembros de las unidades formales de la organización y con acuerdo o consenso en las percepciones.

La razón que se encuentra detrás de agregar datos individuales según unidades o niveles es la asunción, en principio, de que ciertas unidades han tenido diferentes situaciones reales, lo cual conduce a los miembros de la unidad a percibir las cosas más de acuerdo entre ellos mismos que con los miembros de otras unidades (Joyce y Slocum, 1979; James, 1982). Los climas agregados se establecen basándose en observaciones empíricas entre diferentes unidades. Esas diferencias son atribuidas a diferencias reales (Rousseau, 1988).

Con el fin de comprobar que realmente existe un acuerdo o consenso entre los individuos se han sugerido diferentes tipos de análisis estadísticos. En concreto, Roberts, Hulin y Rousseau (1978) sugirieron que la varianza intra-grupo debería ser pequeña en relación a la varianza entre-grupos. Por su parte, James (1982) propuso el coeficiente de correlación intra-clase, ICC. Por otra parte, James, Demaree y Wolf (1984) proponen el IRR (*inter-rater reliability coefficient*) como análisis estadístico más preciso para medir la concordancia entre los diferentes informantes.

Al revisar los estudios precedentes sobre la similitud de percepciones para identificar climas agregados, Joyce y Slocum (1984) alcanzaron resultados que distaban de ser concluyentes. Esta falta de evidencia empírica constatada la explican, en parte, por el análisis estadístico que habían utilizado, pero también porque el éxito del método dependería de la habilidad del investigador para establecer hipótesis, acerca de las unidades de la organización que tengan parecidas percepciones de clima.

De igual modo, González-Romá y Peiró (1999) señalaron el análisis estadístico utilizado como posible razón de la falta de similitud de la percepción en los grupos formales. El coeficiente de correlación intraclase – ICC- (uno de los más utilizados por los investigadores) requiere además de una gran homogeneidad interna del grupo, una gran discriminación entre los grupos para ofrecer datos elevados.

Finalmente, Rousseau (1988) ha cuestionado la utilidad de la agregación de los datos individuales para construir un nivel superior. A su juicio, el clima en principio no explicaría más que el nivel individual. Sin embargo, puede tener sentido describir el clima de unidades que han vivido experiencias laborales diferentes y comparar los niveles obtenidos en las percepciones del clima.

c) Clima colectivo

La necesidad de subsanar la dificultad empírica de materializar los climas agregados fue planteada por Joyce y Slocum (1984). Esta dificultad

derivaba, en especial, de la diferencia existente en las percepciones que tenían cada uno de los individuos (aún en grupos pequeños).

Por su parte, Rousseau (1988) definió los climas colectivos como el acuerdo que surge entre los individuos respecto a las percepciones de los contextos organizacionales. La diferencia entre los climas colectivos y los climas agregados radica en que los primeros no corresponden con unidades formales de la organización, como en el caso de los climas agregados. Según han señalado Joyce y Slocum (1984), los climas colectivos están compuestos por las percepciones de los individuos para quienes las situaciones tienen valores comunes, y por ello tienen percepciones similares.

Los climas colectivos son determinados mediante el análisis de las percepciones que los individuos tienen de los factores situacionales, e identificando aquéllas que son similares, de forma independiente respecto a la unidad formal a la que pertenezcan (Rousseau, 1988). Factores personales tales como la experiencia, el tiempo de permanencia en el puesto y la edad pueden influir en los componentes de unos grupos mientras que otros factores situacionales diferentes, tales como el área, la ubicación o el turno de trabajo, afectan más a otros grupos (Joyce y Slocum, 1984).

Jackofsky y Slocum (1988) retomaron y ampliaron el artículo de Joyce y Slocum (1984). Partiendo de sus análisis, realizaron un estudio longitudinal del clima y como consecuencia del mismo, confirmaron la utilidad del valor analítico de estos climas colectivos. Toman como referente una hipótesis previa de Payne y Pugh (1976), acerca de la posibilidad de que ciertos grupos de personas puedan tener percepciones similares del clima, aún estando en diferentes niveles de la estructura organizacional. Jackofsky y Slocum en el estudio de una empresa hotelera comprobaron la existencia de climas colectivos que se solapaban con estructuras organizativas formales. Transcurrido un cierto tiempo pudieron comprobar que los climas colectivos ya no se solapaban con las estructuras formales. Este cambio lo explicaban por la interacción social producida al margen de la estructura formal, que habría posibilitado la conformación de un clima colectivo.

Payne (1990) cuestionó las investigaciones de Joyce y Slocum (1984) y de Jackofsky y Slocum (1988) y aun comprendiendo la necesidad de encontrar personas con similares visiones de su mundo organizacional, defendió que es necesario que esta similitud esté fundamentada en grupos cuyos componentes tengan alguna identidad socio-psicológica:

“Lo importante no es que los individuos perciban la organización de forma similar, porque eso no tendría mucha utilidad para comprender el funcionamiento de las organizaciones, sino que lo importante es que esa similitud esté relacionada con la interacción social de sus miembros, por la pertenencia de los individuos a algún grupo estructurado ya sea formal e informal, (departamentos grupos de trabajo, sindicatos, etc.)” (Payne, 1990, p.78).

Este autor defiende que los sub-climas considerados por Joyce y Slocum (1984) no tienen validez, porque habían sido agrupados por grupos de edad, sexo y peso; a su juicio, estos grupos no tienen validez conceptual para entender el funcionamiento de una organización; por otra parte, las explicaciones de experiencias sociales acerca del resultado, que obtuvieron Jackofsky y Slocum (1988) en sus grupos de análisis, no las encuentra suficientemente fundamentadas.

En cualquier caso, más allá de las críticas formuladas por Payne (1990) debemos considerar que algunas variables como sexo o edad, que son de carácter fisiológico, no dejan de ser influyentes en el modo de percibir la organización si las transformamos en género y experiencia. El proceso de socialización del individuo en el trabajo modula no solamente la identidad del sujeto en el propio trabajo sino que también modula la identidad del propio sujeto.

Estos trabajos, incursos en el desarrollo de la polémica, ocasionaron la réplica de Jackofsky y Slocum (1990), publicada en el mismo año, revista y número. Estos autores defienden la utilidad de sus conclusiones alcanzadas

con anterioridad, y contrarreplican el artículo de Payne (1990). Los climas colectivos no tienen por qué coincidir con las unidades formales y en su estudio están suficientemente justificados por la interacción social de sus miembros. A su juicio, dicha interacción social es muy amplia en el conjunto de la estructura organizacional, y los sujetos interactúan entre los distintos departamentos de dicha organización.

Después de las investigaciones anteriores, debemos citar el estudio empírico de Patterson, Payne y West (1996). Dicho trabajo fue realizado con el fin de comprobar empíricamente la utilidad conceptual de los climas colectivos. El marco de estudio fue una empresa constructora donde los grupos de trabajo estaban integrados por unidades que actuaban de forma independiente. Los investigadores trataron de comprobar si los climas colectivos se solapaban con los grupos que interactuaban entre sí. Dichos climas colectivos detectados estaban integrados por individuos de diferentes grupos sociales. A partir de aquí consideraban que la pertenencia a los climas colectivos no tenía un significado socio-psicológico y porque muchos individuos no mantenían relaciones de interacción.

González-Romá, Belmonte, Mañas, Peiró y Muñoz (1997) trataron de verificar la hipótesis interaccionista como base de los climas colectivos de forma empírica en cuatro Equipos de Atención Primaria de Salud. En uno de los cuatro equipos estudiados se observó que los patrones de interacción social se solapaban con los climas colectivos. En otro de los equipos se relacionaban con la calidad de la relación con el líder. Los dos equipos restantes se relacionaban con la antigüedad profesional de los miembros del equipo. Estos autores concluyen que la interacción social puede ser uno de los factores de base en la formación de climas colectivos, pero no el único (González-Romá y Peiró, 1999).

En otro estudio se planteó la validez intrínseca del concepto de clima colectivo (González-Romá, Peiró, Lloret y Zornoza, 1999). En dicho trabajo se planteó la existencia de climas colectivos a partir de una serie de variables: departamento, nivel jerárquico, turno de trabajo, ubicación del puesto de

trabajo y permanencia en la organización. En esta investigación encontraron relación entre el nivel jerárquico y los climas colectivos. Estos autores concluyeron que los climas colectivos son un tipo de clima agregado pero su utilización tiene que estar argumentada para justificar su validez.

Young y Parker (1999) realizaron un estudio con el fin de probar de forma empírica la existencia de una interacción social en la formación de los climas colectivos. A partir de este punto deducen que es pertinente la utilización de estos climas colectivos, más allá de su mera utilización estadística. Los climas colectivos pueden corresponder a unos colectivos organizativos con significado, es decir, identidad psicológica. La pertenencia a estos climas colectivos puede predecir las actitudes y el desempeño de sus integrantes. Por lo tanto, pensamos de acuerdo con Young y Parker (1999) que los resultados alcanzados deben animar a proseguir en la investigación de los climas colectivos.

d) Clima organizacional

El clima organizacional reflejaría dos esquemas de pensamiento diferentes (Rousseau, 1988). El primero de ellos, aducido por este mismo autor, estaría compuesto por las percepciones individuales de las prácticas organizacionales y otras características reflejadas de ese nivel descriptivo (por ejemplo la concepción de James y Jones, 1974). Distintos investigadores han argumentado que no puede existir clima organizacional si no existe consenso entre los individuos (Drexler, 1977; Joyce y Slocum, 1979), otros interpretan esta dispersión en el sentido de que el clima es un atributo individual (James y Sells, 1981).

El segundo sería el hecho de que, como defiende Glick (1985), el clima organizacional constituiría un atributo organizacional real y no un fenómeno psicológico; por tanto, si es algo real los individuos no contestan como respondientes sino como informantes.

Los individuos deben tener un marco de referencia común, que sea claro y consistente, como es la organización. Para que las respuestas a nivel

individual sean un retrato fiel de los factores organizacionales, los individuos deberían de tener ese marco de referencia común, que sea claro y consistente. De esta forma, Glick (1985) critica la falacia de algunas evaluaciones estadísticas del clima porque se basan en el consenso a nivel individual más que resultados a nivel organizacional, tratando de esta manera el clima agregado como clima organizacional. En cualquier caso, Glick (1985) no aclara la naturaleza y la etiología del clima organizacional (Rousseau, 1988).

Finalmente, debe indicarse que Mañas, González-Romá y Peiró (1999) en su análisis de los tipos de clima, no tienen en cuenta el clima organizacional.

2. 4. 3. Facetas o dimensiones del clima

Los factores o dimensiones del clima pueden definirse como las descripciones de unas situaciones que resultan significativas desde el punto de vista psicológico (Rousseau, 1988). Así pues, las percepciones que forman el clima son grupos de acontecimientos con significados que están relacionados desde el enfoque de la Psicología. Este hecho implica que los climas puedan tener numerosas facetas.

Es cierto que, como ha indicado Rousseau (1988), algunas investigaciones específicas realizadas acerca del clima aparentan minimizar el constructo de clima organizacional, pero muy al contrario, reflejan la potencia del propio constructo. En efecto, las investigaciones deberían reflejar no tanto si el clima organizacional es “positivo” o es “negativo”, sino la especificación de respecto a qué alcanza esa concreta conceptualización.

En esta misma línea, Alcover de la Hera (2003) ha recogido el análisis de Schneider (2000). En el mismo se hacía referencia a la focalización estratégica de una faceta del clima. Esta nueva orientación hacia una faceta en concreto no es contraria a la idea de que existe un clima genérico en el que se desenvuelven los empleados y que impregna sus actuaciones.

Las distintas investigaciones que se han realizado sobre el clima organizacional se han desarrollado respecto a unas dimensiones concretas. Silva Vázquez (1996) ha recogido una descripción detallada de la evolución de las dimensiones de clima a lo largo de las distintas investigaciones, por lo que remitimos al lector interesado a consultar dicha fuente.

Por su parte, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) realizaron una revisión en la que señalaron las dimensiones del clima que habían sido señaladas por la literatura científica hasta ese momento. A partir de los datos disponibles, establecieron la existencia de cuatro dimensiones comunes:

- 1.- Autonomía individual
- 2.- Grado de estructuración impuesta sobre la situación.
- 3.- Orientación a la recompensa.
- 4.- Consideración, cordialidad y apoyo.

Por su parte, Payne y Pugh (1976), después de realizar una nueva revisión de la literatura científica, agregaron una quinta dimensión, que era la de orientación hacia el desarrollo y el progreso en la ocupación.

Posteriormente Koys y DeCotiis (1991) hicieron una revisión de los estudios publicados hasta ese momento, y encontraron 80 dimensiones de clima organizacional. Con el fin de reducir ese número de dimensiones establecieron tres criterios que tenían que cumplir las dimensiones: las dimensiones nombradas tendrían que ser una medida de percepción, deben ser una medida de descripción y no evaluar actividades, y finalmente no pueden ser un aspecto de organización o de estructura.

Después de efectuada la aplicación de estos criterios quedaron un total de 61 dimensiones. Posteriormente se procedió a eliminar aquellas dimensiones que cumplían el criterio de que se analizaron en un único estudio, y no podían unirse con otras dimensiones. Como resultado de la aplicación de este nuevo criterio quedaron en total unas 45 dimensiones. Con estas últimas dimensiones, Koys y DeCotiis realizaron un análisis estadístico, tras el cual obtuvieron una síntesis de 8 dimensiones.

Dimensiones utilizadas por Koys y DeCotiis en su estudio tras la revisión bibliográfica (1991)	Dimensiones obtenidas por Koys y DeCotiis (1991)
Autonomía Supervisión cerrada Responsabilidad individual Iniciación de estructura	Autonomía
Cohesión Conflicto Espíritu Relaciones Polarización del status Universalismo Cooperación en grupo, amistad y cariño Sociabilidad	Cohesión
Intimidad contra reserva Confianza del líder Insensibilidad de la dirección Confianza de la dirección Apertura	Confianza
Presión laboral Posición sobrecargada, posición en conflicto, posición ambigua. Orientación Énfasis en la ejecución Trabajo estándar Medida de resultados Énfasis en la producción	Presión

Tabla 1 Dimensiones de clima

Fuente: Koys y DeCotiis (1991)

Dimensiones utilizadas por Koys y DeCotiis en su estudio tras la revisión bibliográfica(1991)	Dimensiones obtenidas por Koys y DeCotiis (1991)
Apoyo Consideración por parte del líder Facilitación del trabajo por parte del líder Distancia psicológica del líder Influencia jerárquica Conocimiento de la gestión	Apoyo
Reconocimiento y retroalimentación Oportunidades para crecer y avanzar Relaciones de recompensa y castigo Recompensas	Reconocimiento
Imparcialidad y objetividad en el sistema de recompensas Claridad en la promoción Políticas de claridad Políticas de claridad y eficiencia de estructura Altruismo Igualitarismo	Imparcialidad
Innovación Flexibilidad organizacional Impulsivo seguridad frente a riesgo Desafíos y riesgos Orientación al futuro	Innovación

Tabla 1 Dimensiones de clima (continuación.....) *Fuente: Koys y DeCotiis (1991)*

2.5. La medida del clima

Llegados a este punto parece necesario plantear la cuestión de la metodología a aplicar para conocer el clima organizacional. A lo largo de esta exposición se han analizado los distintos conceptos o definiciones del clima; por un lado, nos encontramos con los conceptos que ponen el énfasis en las características de la organización, y que consideran el clima como un atributo organizacional cuya unidad de análisis sería la organización (Glick, 1985; Guion, 1973). Desde este punto de vista, el análisis del clima organizacional podría ser estudiado mediante el procedimiento de encuestar a los miembros de la organización, o bien en su caso, a través de observadores externos a la propia organización (Ekvall, 1986).

Por otro lado, se ha hecho referencia a estudios que fijan la atención en las percepciones que los individuos tienen sobre la organización; en este último caso, la unidad de análisis sería el individuo (James, 1982). Los detractores de esta segunda corriente consideran que este nivel de descripción del clima se encontraría bastante más cerca del concepto de satisfacción laboral que del de clima organizacional (Guion, 1973). En cualquier caso, como se ha expuesto en alguna ocasión, el clima se refiere a las descripciones y la satisfacción laboral a las reacciones evaluativas (Koys y De Cotiis, 1991).

La distinción entre medidas subjetivas y medidas objetivas referidas al clima organizacional ya fue postulada en el año 1976 por Payne y Pugh. Pero al margen de la orientación teórica adoptada, las medidas subjetivas se recogían mediante las descripciones de las percepciones de los individuos. Los métodos objetivos, por el contrario, incluirían la observación de la conducta por parte de observadores externos, o bien la recogida de datos estadísticos que serían los que reflejarían el clima organizacional. Entre estos datos estadísticos se citaban algunos como la participación en actividades de ocio, el número de quejas formuladas, etc. Existen algunos estudios que utilizan como medidas indirectas para estudiar el clima elementos tales como el absentismo, la rotación y los retrasos.

Sin negar la virtualidad de los factores indicados, debemos convenir que estas variables pueden considerarse variables consecuentes del clima organizacional (Ekvall, 1986).

Estas distinciones que se han señalado para la medida del clima, según la orientación teórica del investigador, en un principio eran más fuertes; con el paso del tiempo, las diferencias se fueron suavizando, y estas distinciones teóricas se han simplificado a nivel empírico porque la mayor parte de los investigadores estudian el clima a través de cuestionarios que responden a una serie de ítems relacionados con las percepciones de las dimensiones que se pretende medir (Ekvall, 1986; Alcover de la Hera, 2003).

Sin embargo, es importante resaltar, como se ha señalado anteriormente, el nivel organizacional sobre el que los encuestados describen sus percepciones, que puede ser sobre el puesto, la unidad, el departamento o la organización, dependiendo de las hipótesis de investigación y de la complejidad de la organización.

2.6. Instrumentos para la medición del clima.

El método utilizado para detectar el clima consiste en recoger información de los miembros que integran la organización, en relación con las percepciones que tienen sobre el mismo. Como instrumento de medida a ese respecto se utilizan los cuestionarios, los cuales tienen un número y un tipo determinado de dimensiones. A continuación reseñaremos una serie de cuestionarios que han sido utilizados, algunos de ellos en investigaciones de nuestro entorno, y que están disponibles en la bibliografía (Cook, Hepworth, Wall y Warr, 1981; Silva Vázquez, 1996).

1.- *Organizational Climate Questionnaire*. Fue construido por Litwin y Stringer (1966; 1968); consta de un total de 50 ítems, y mide nueve dimensiones referidas al clima: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad individual, recompensa, riesgo, cordialidad, apoyo, normas, conflicto e identidad. Ha sido usado principalmente en organizaciones empresariales.

2.- *Agency Climate Questionnaire*, construido por Schneider y Bartlett (1968, 1970). Este cuestionario consta de 80 ítems, y también mide seis dimensiones del clima: apoyo de la dirección, estructura directiva, preocupación por los nuevos empleados, conflicto intra oficina, independencia de los agentes y satisfacción general. Fue creado para ser utilizado en una compañía de seguros.

3.- *Executive Climate Questionnaire*. Fue creado por Tagiuri (1968) y mide cinco dimensiones que están relacionadas con la ejecución directiva: políticas y prácticas, atmósfera profesional, cualidades de los superiores, cualidades del departamento y énfasis en los resultados.

4.- *Organizational Climate Description Questionnaire*, fue introducido por Halpin y Croft (1963) y Halpin (1966). Este instrumento consta de 64 ítems, y fue creado específicamente para las organizaciones escolares. Incluye un total de ocho escalas, de las cuales cuatro están referidas a percepciones de los profesores (desempeño, impedimento, motivación e intimidad), y otras

cuatro a las percepciones de los directores (aislamiento, énfasis en la productividad, confianza y consideración).

5.- Posteriormente este mismo instrumento fue adaptado para poder utilizarlo en otro tipo de organizaciones no educativas. Una de las adaptaciones fue la realizada por Margulies (1965). La misma consta de 64 ítems y mide ocho dimensiones: desenganche (desconexión del grupo), obstáculos o trabas para realizar el trabajo, espíritu de trabajo, intimidad y familiaridad, distanciamiento, énfasis en la producción, confianza e impulso y consideración.

6.- *Organizational Climate Index*, elaborado por Stern (1970). Este cuestionario consta de 300 ítems e incluye 30 escalas, de ellas se extraen seis factores de primer orden: clima intelectual, nivel de exigencias, practicismo, apoyo, orden y control de impulso. Este cuestionario surge como adaptación del College Characteristics Index, por lo tanto su aplicación primaria fue en centros educativos, pero también es aplicable en cualquier tipo de organización.

7.- *Survey of Organizations*, cuestionario elaborado por Bowers y Taylor (1972). El mismo fue construido para medir liderazgo, clima organizacional y satisfacción. El clima se mide con 22 ítems y las cinco dimensiones son: apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.

8.- *Organizational Climate Questionnaire*, desarrollado por Lawler, Hall y Oldham (1974). Consta de 15 ítems y mide cinco dimensiones: competencia, eficacia o potencia, responsabilidad, nivel práctico, orientación al riesgo e impulso.

9.- *Perceived Organizational Climate* elaborado por Dieterly y Schneider (1974), consta de 28 ítems y mide cuatro escalas: autonomía individual, estructura, orientación a la recompensa y consideración.

10.- *Perceived Work Environment*, un cuestionario desarrollado por Newman (1975, 1977). El mismo consta de 60 ítems y mide once dimensiones: estilos de supervisión, características de la tarea, relación entre ejecución-recompensa, relaciones con los compañeros motivación para el trabajo del empleado, equipamiento y disposición de la gente, competencia del empleado, toma de decisiones, espacio de trabajo, presión para producir y responsabilidad e importancia del trabajo.

11.- *Psychological Climate Questionnaire*, cuestionario elaborado por Jones y James (1979), consta de 145 ítems y mide treinta y cinco dimensiones. Este cuestionario se creó para utilizarlo en la Armada Americana.

12.- FOCUS 93 (*First Organizational Climate/ Culture Unified Search*). Fue creado por un equipo de investigadores de diferentes países. Su objetivo era crear un cuestionario para medir el clima y la cultura organizacional y poder realizar estudios comparativos entre distintos países (González-Romá, Tomás y Ferreres, 1995; González-Romá et al, 1996).

La base teórica del FOCUS 93 es la “Aproximación de Valores Alternativos” de Quinn y Rohbraugh (1983). Este autor sugirió el establecimiento de dos dimensiones que permitieran caracterizar las organizaciones: flexibilidad versus control y orientación interna versus orientación externa. A su juicio, la combinación de estas dos dimensiones permitiría analizar la cultura y el clima organizacional.

El cuestionario de clima del FOCUS 93 consta de un total de 53 ítems y mide cuatro dimensiones: apoyo, innovación, reglas y metas. Este cuestionario ha sido el utilizado con bastante profusión en las investigaciones realizadas en España, entre otros autores por: Mañas, González- Romá y Peiró (1999), Subirats (2000) y Tordera (2003).

13.- El cuestionario elaborado por De Witte y De Cock (1985), consta de 39 ítems y mide cuatro dimensiones: apoyo, respeto por las reglas, flujo de información orientado a fines e innovación. También ha sido utilizado en

investigaciones españolas, en concreto por González Navarro, Bravo, González-Romá, Zurriaga y Peiró (1993) para medir el clima y su relación con el liderazgo. También fue utilizado por González-Romá, Ramos, Peiró, Rodríguez y Muñoz (1995), en este caso para verificar de forma empírica hipótesis derivadas del enfoque interaccionista en la formación de los climas organizacionales.

14.- El cuestionario de López Fernández et al (1988), fue creado por estos autores para medir el clima laboral en los centros de Salud de Atención Primaria. Este cuestionario consta de un total de 40 ítems y mide cinco dimensiones: cooperación, cohesión, trabajo en equipo, vida social y autonomía. Ha sido utilizado entre otros en las investigaciones de Sáez (1997) y Menárguez (1999).

15.- *Cuestionario de Clima Laboral (CLA)*, elaborado por Corral y Pereña (2002), editado por TEA Ediciones. Los autores del cuestionario parten de la experiencia acumulada por la editorial con la edición del cuestionario WES. Este nuevo instrumento lo basan en los estudios de Blake y Mouton (1981, 1994) donde identifican dos dimensiones o ejes: la *empresa* y las *personas* que integran la empresa. El primer eje lo integran cuatro dimensiones: organización, innovación, información, condiciones. El segundo eje lo integran las dimensiones: implicación, autorrealización, relaciones, dirección. Estas dimensiones son medidas a través de 93 ítems con tres alternativas de respuesta *si*, *no* e interrogante ? cuando el encuestado no pueda decidirse por ninguna de las alternativas anteriores.

16.- *Work Environment Scala*, cuestionario creado por Moos, Insel y Humphrey (1974), y después adaptado por Fernández-Ballesteros y Sierra y editado por TEA (1989). El cuestionario está elaborado a partir de un enfoque objetivista en la concepción del clima. Este instrumento mide el clima social en la familia, en las organizaciones escolares, en las organizaciones penitenciarias y en las organizaciones empresariales. Este último está construido para poder ser utilizado en cualquier tipo de empresa. En total

consta de 90 ítems y mide diez dimensiones: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad.

Este cuestionario ha sido utilizado en numerosas investigaciones, entre en ellas bastantes tesis doctorales españolas. Morales (1985) ha considerado que las características interactivas de las dimensiones de clima quedan excesivamente desplazadas a un segundo plano.

Por otra parte, este cuestionario ha sido alabado en diversas ocasiones. Así Fernández-Ballesteros (1987) ha destacado en este instrumento la aportación de las dimensiones del clima social para el conocimiento de las características psicosociales de la organización, y la validez general del cuestionario. Igualmente, Corraliza Rodríguez (1987) ha destacado la compleja estrategia realizada por el autor para evaluar el concepto del clima social.

En este instrumento se recogen diez dimensiones, cinco de ellas coinciden con las ocho identificadas por Koys y DeCotiis (1992), y con él, a nuestro juicio, se puede obtener una visión bastante completa del clima organizacional.

CAPÍTULO III
LIDERAZGO

CAPÍTULO III

LIDERAZGO

El objeto de esta tesis es conocer el ambiente en el cual se desarrolla la actividad de los profesionales en las organizaciones. A través del clima se trata de conocer la realidad organizacional, abarcando todos los aspectos que sean susceptibles de aprehender. En el capítulo II se ha hecho una descripción de las distintas conceptualizaciones del clima. Uno de los aspectos que ha suscitado mayor interés en los especialistas sobre el tema, ha sido las diferencias en las descripciones del clima entre los empleados que integran una misma organización. Los distintos enfoques en la formación del clima, junto a las diferentes conceptualizaciones del mismo, tratan de explicar estas diferencias.

Las diferencias preceptuales sobre el clima detectadas entre los integrantes de la organización se pueden entender también, como consecuencia de la influencia de líder en los subordinados. El estudio de la relación entre ambos conceptos ha estado unido desde su origen. De igual manera, las investigaciones sobre el liderazgo han sido objeto de estudio en distintas áreas del conocimiento, entre otras en la Psicología Social. En este capítulo se tratará de exponer las diferentes teorías sobre los estilos de liderazgo. Con posterioridad se analizarán un modelo de relación entre de ambos conceptos.

3. 1. Concepto de liderazgo

Todo proceso de investigación requiere una definición inicial que posea el alcance más completo posible en relación con el objeto de estudio. Tras la revisión bibliográfica se puede comprobar que existen múltiples definiciones

de liderazgo formuladas por cada uno de los autores que lo han estudiado (Stogdill, 1974; Shaw, 1971; La Monica, 1994; Lindgren, 1990).

Las primeras definiciones de liderazgo estaban impregnadas de la idea de que el mismo era ejercido por personas con ciertos rasgos de personalidad (Bingham, 1927; Kilbourne, 1935). En una cantidad importante de definiciones, formuladas con posterioridad, se pueden encontrar dos elementos comunes (Fiedler y Chemers, 1985):

- ◆ Por un lado la existencia de una relación entre unas personas en las cuales la influencia está distribuida de forma desigual.
- ◆ Por el otro, el hecho de que no hay liderazgo sin seguidores, es decir, los seguidores deben consentir de una forma implícita o explícita, en esta relación de influencia.

Los ejemplos acerca de estos dos elementos se repiten. Como muestra podemos citar las siguientes:

- El dirigente es la persona que logra hacer que otros le sigan (Cowley, 1928).
- El liderazgo es el proceso de influir en las actividades del grupo encaminadas a establecer y alcanzar metas (Stogdill, 1948).
- El liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana en los objetivos del grupo (Terry, 1960).
- El liderazgo consiste en influir en la gente para que se una en la obtención de cierta meta común (Koontz y O'Donnell, 1959).

Está claro, explícita o implícitamente en todas las definiciones, que la influencia del líder se ejerce con el objetivo de alcanzar unas metas comunes.

Para Katz y Kahn (1977) el concepto de liderazgo, desde el punto de vista de las Ciencias Sociales, tiene tres características, que incluyen las

propias cualidades del líder, la posición adoptada por el mismo y una serie de conductas determinadas (Lindgren, 1990).

La definición de liderazgo realizada por Tannenbaum, Weschler y Massarik (1959) es la siguiente: “*influencia personal ejercida en una situación y dirigida –mediante el proceso de comunicación- a conseguir una o varias metas particulares*”. Estos autores introducen dos elementos importantes en el proceso de liderazgo: la comunicación y la situación. Este último elemento se considera clave por diferentes autores que estudian el proceso de liderazgo.

A la hora de definir el liderazgo debe tenerse en cuenta el fenómeno de las capacidades, que han sido concretadas en tres por parte de Hersey, Blanchard y Johnson (1998): Capacidad de diagnosis (conocer la exacta situación presente, y discernir qué es lo que se puede conseguir en el futuro), capacidad de adaptación (aplicar el cambio de comportamiento y otros recursos que posibiliten la transición entre la actual situación y la que se pretende conseguir), y capacidad de comunicación (no sólo lograr comprender la situación, sino expresar y convencer con eficacia).

A partir de la consideración de estas capacidades, consideramos que la definición más sencilla y que reúne todas las características esenciales para que se produzca el proceso de liderazgo, es la siguiente: “*el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación*” (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998, p. 99).

Esta definición de liderazgo no debe considerarse reducida a una organización concreta, o a un tipo de organización. De hecho, existe liderazgo siempre que se pretenda influir en el comportamiento de individuos o grupos, tanto en organizaciones de carácter sanitario o en instituciones educativas, como también en campos como la organización política, la vida social o la propia familia. Así pues, adoptamos la definición en la presente investigación por ser la más completa y ajustada, de acuerdo con las razones apuntadas.

3. 2. Antecedentes históricos sobre los estudios de liderazgo

El liderazgo, entendido en el sentido amplio del término, incluye cualquier aspecto de la vida social en el cual unas personas siguen a otras que asumen el papel de dirigir el grupo. Con esta amplitud de miras, desde distintas disciplinas se ha tratado de identificar, reconocer y catalogar las características de los grandes líderes que, excediendo el ámbito concreto de las organizaciones, han liderado a la sociedad y son hito de la historia.

A lo largo del desarrollo de la historia ha sido una preocupación recurrente, desde prácticamente el inicio de la misma, la visión del hombre excepcional, primero por su representación del mandato de los dioses, después como portador de un proyecto político determinado, en especial magnificado por un aparato de propaganda (Julio César, Octavio Augusto). Muchos siglos más tarde se difundió la teoría del gran hombre, los grandes líderes, los superhombres que serían los protagonistas de la historia.

Esta idea concebida y desarrollada en la historia será asumida por otras áreas del conocimiento científico, en concreto por la Psicología, y a partir de ella junto a otros hechos asociados daría lugar a la primera de las teorías sobre el estudio del liderazgo, que se centró en una esfera concreta de la vida social como son las organizaciones empresariales: la teoría de rasgos.

Antecedentes de estos estudios, podemos recordar en el Renacimiento, la *Razón de Estado* y el buen gobierno de *El Príncipe* en Maquiavelo, muchos planteamientos teóricos iniciarán una observación centrada no tanto en las cualidades del gran hombre como en las actitudes, en las acciones de conductas que deben regir la función de los dirigentes de grupos humanos. Este planteamiento primero puede extrapolarse al estudio de las organizaciones empresariales fruto de la revolución industrial y en ella podemos encontrar los estudios de Taylor (1911) a comienzos del siglo XX y sus esfuerzos en buscar la máxima productividad empresarial.

En realidad, estos estudios no iban dirigidos propiamente al análisis del liderazgo en sí mismo, sino que se centraban en intentar aumentar la

producción de las empresas. Su propuesta consistía en perfeccionar las técnicas y los métodos de producción que aplicaban los trabajadores. El estudio de movimientos y tiempos fue iniciado por Taylor en su Administración Científica del Trabajo, mediante la incorporación del cronometraje en las operaciones, con el fin de identificar los tiempos necesarios y movimientos precisos en cada proceso productivo. Los operarios eran considerados unos meros elementos dentro del engranaje de la organización. Taylor se centraba en el análisis de la tarea, y de su mayor eficacia, con lo cual se introducía en lo que, según veremos en su momento, es una de las dimensiones del liderazgo.

Este punto de partida tuvo su contraste necesario con los llamados estudios de Hawthorne (vid. capítulo I epígrafe 1) que fueron continuados por Elton Mayo (1933). Mayo y sus colaboradores pusieron un mayor énfasis en los aspectos humanos dentro del trabajo en las empresas. Desde los planteamientos de Mayo no sólo tenían importancia las mejoras de carácter tecnológico, introducidas para mejorar la producción, sino que eran fundamentales los aspectos humanos del trabajo. De esta forma surgió la Escuela de las Relaciones Humanas, en la cual la figura del líder desempeña el papel de facilitar la cooperación para alcanzar las metas, al tiempo que favorecía el cumplimiento de las necesidades de los individuos.

Estas dos orientaciones, que no son en absoluto contrapuestos, señalaban como polos principales de atención dos aspectos:

- El primero centraba la atención básica en la tarea (por tanto, en la producción).
- El segundo planteaba los intercambios personales (es decir, las personas) como el núcleo de interés fundamental.

Esta constatación es importante por cuanto, a partir de entonces, todas las teorías de la empresa, y en nuestra atención específica las del liderazgo, giran en torno a estas dos posiciones. En una y otra, como es natural, aparece

la figura del líder, si bien teniendo unos contenidos y unos alcances diferentes según el caso.

Numerosos investigadores han tratado sobre el liderazgo en las organizaciones, así como las teorías, modelos o enfoques que a ese respecto se han formulado. La investigación y la disquisición acerca de la existencia o no de un estilo óptimo de liderazgo han ocupado una especial atención de los investigadores de las ciencias sociales en concreto de la Psicología.

Todos los estudios teóricos sobre el liderazgo tienen en cuenta esta clasificación de las distintas teorías:

- Teorías que se centran en las cualidades que tiene o debe tener el líder; son las llamadas teorías basadas en los rasgos.
 - Teorías del liderazgo centrados en la conducta del líder.
 - Teorías situacionales del liderazgo.
-

3. 3. El enfoque de los rasgos en los estudios sobre el liderazgo

La teoría de los rasgos tiene sus antecedentes en la aludida teoría del “gran hombre”. Esta idea es de fácil asimilación y aceptación debido a la propia creencia popular en que los líderes tienen unas características propias que los distinguen de los demás. Esta teoría predominó en la primera mitad del siglo XX. Los avances en los análisis de los estudios psicométricos facilitaron el estudio de las aptitudes, como por ejemplo la inteligencia y su relación mediante contrastación empírica con el liderazgo (Sánchez Santa-Bárbara, 1998).

El estudio de Terman (1904), en el que se pidió a los profesores que describieran las cualidades de los alumnos líderes en los recreos, es un trabajo clásico como referencia de este tipo de estudios. Durante esta etapa se realizaron numerosos estudios que trataron de analizar las características que tienen los líderes, de hecho Stogdill (1948) recogió 104 estudios sobre este tema, y Mann (1959) reseñó 75 estudios. Es cierto que la mayoría de los estudios analizaban las cualidades de niños y estudiantes, y que su comportamiento de liderazgo se desarrollaba en situaciones informales; además, estos estudios no analizaban la eficacia de los líderes (Smith y Peterson, 1990).

Posteriormente, Stogdill (1974) volvió a examinar los estudios y agregó otros nuevos que se habían realizado, en total fueron 163 los estudios analizados; de ellos, unos estudios analizaban la eficacia del líder y otros el surgimiento del líder. En este caso eran fundamentalmente estudios en adultos y en organizaciones formales. El autor de la investigación destacó que en anteriores revisiones no se había tenido en cuenta la personalidad de los líderes, y destacó en ellos las características de actividad, inteligencia, dominancia, confianza en si mismo, motivación de logro y habilidades interpersonales.

Yukl (1981), sin embargo, ha defendido que muchas de esas características enumeradas no eran rasgos sino habilidades. De esta forma, la

investigación empírica no ha podido refrendar la existencia de relaciones entre rasgos de la personalidad y efectividad en el liderazgo (Pervin, 1984). Por otra parte, a las críticas anteriores pueden sumarse otras de carácter metodológico (Yukl y Van Fleet, 1992; Sánchez Santa-Bárbara, 1998; Rodríguez Fernández, Sánchez Santa-Bárbara, Zarco Martín y Martín Quirós, 2004) y que podemos resumir en las siguientes:

- En los trabajos realizados la definición del rasgo o no se aportaba, o era claramente deficiente, lo cual sumado a la dificultad intrínseca de medir ese rasgo, hacía muy compleja la posibilidad de comparar los resultados, y a partir de ahí establecer un conjunto óptimo de rasgos diferenciadores.
- La relación entre los rasgos y el éxito como líderes era escasa e inconsistente, si bien es cierto que se encontraban diferencias entre las características de los líderes y de los no líderes.
- La lista de los potenciales rasgos para ser líderes se hacía cada vez más extensa a medida que aumentaban las investigaciones y no se encontraban rasgos universales para distinguir al líder.
- Por último, modificar rasgos de personalidad para formar un líder eficaz significaría cambiar su personalidad, lo cual sería muy discutible desde el punto de vista ético al mismo tiempo que costoso.

A pesar de todo, con esta teoría podemos aventurar qué tipo de persona es más probable que ocupe una posición de liderazgo, pero no presupone realmente que actuará eficazmente como líder (Gil Rodríguez, 2003).

El interés por el estudio de los rasgos nunca se abandonó totalmente a pesar de las críticas recibidas. De hecho, Gibb (1969) continuó con esta teoría y propuso algunas características necesarias para ser líderes: inteligencia, extraversión, dominancia, empatía... En estudios más recientes se ha concluido que, efectivamente, resulta evidente que determinados rasgos

aumentan la probabilidad de éxito del líder. Por su parte Yukl (1994) señaló una relación de rasgos: adaptabilidad a las situaciones, ambicioso y orientado a los logros, asertivo, cooperativo, decidido, seguro, dominante, enérgico, persistente, confiado, tolerancia al estrés y deseo de asumir responsabilidades, y de habilidades: inteligente, habilidades conceptuales, creativo, diplomático y discreto, facilidad de palabra, conocimiento de las tareas grupales, organizado, persuasivo y habilidades sociales.

La primera característica enumerada es la “adaptabilidad a las situaciones”, semejante a la versatilidad y flexibilidad destacada por Stogdill (1974), y la flexibilidad, (entre otras, apuntada por Kirkpatrick y Locke, 1991), para distinguir a los líderes eficaces de los que no lo son. Esta adaptabilidad constituyen la centralidad de modelos que se desarrollaron posteriormente (Rodríguez Fernández et al. 2004).

3. 4. Enfoque del liderazgo centrado en la conducta del líder

Vistas las insuficiencias del enfoque anterior, y sobre todo debido al hecho de que no se identificaba a los líderes eficaces de los que no lo eran, surgieron otros modelos diferentes de interpretación. En estos nuevos enfoques no eran ya los rasgos de la personalidad sino la propia conducta del líder la que se convertía en el objeto principal de análisis.

El desarrollo de estos estudios coincide con el auge del conductismo. Tuvieron sus principales representantes en las investigaciones realizadas en la Universidad de Estatal Ohio y en los estudios de la Universidad de Michigan. Además después tuvieron continuidad, a lo largo de los años sesenta, con el desarrollo de la denominada *Rejilla Gerencial* de Blake y Mouton (1964).

Bales (1950) realizó un estudio de laboratorio del tipo que se denomina de observación. Su investigación se realizó con grupos de personas, que previamente no se conocían entre sí, y que tenían como objetivo la resolución de problemas. El objetivo del estudio era observar cómo interactúan las personas en grupos pequeños para resolver un problema. Las conductas de los miembros del grupo durante el proceso de interacción, fueron estructuradas por Bales en doce categorías. Las doce categorías constituyen el API (Análisis del Proceso de Interacción). Cada categoría refleja un tipo de conducta diferente. Las tres primeras conductas se refieren a aquellas intervenciones de los miembros del grupo que reflejan conductas emocionales afectivas, el autor de la categorización las denominó “zona socio-emocional positiva”. Las siguientes seis categorías se refieren a conductas de actuación y constituyen la “zona socio-operativa”. Las últimas tres categorías integran la “zona socio-emocional negativa”. El resumen autor identificó tres diferentes tipos de conductas: socio-emocionales positivas, socio-emocionales negativas y socio-operativas.

Posteriormente, Bales y Slater (1955) siguieron el mismo proceso observacional, y comprobaron que los componentes del grupo variaban en las puntuaciones que derivaban de las diferentes conductas. Con este estudio se

sugería la existencia de dos tipos de líderes: los líderes socio-emocionales y los líderes de tarea. Los primeros iniciaban antes las conductas socio-emocional positivas y de intercambio de información. Los líderes orientados a la tarea iniciaban antes conductas de tarea.

Estos autores afirmaban que estos dos tipos de funciones no eran desarrolladas al mismo tiempo por una misma persona. Expusieron dos razones para efectuar esta afirmación: en primer lugar, es poco frecuente que una misma persona tenga la capacidad para realizar las dos funciones; en segundo lugar, si es un líder de tarea, generalmente genera hostilidad entre los miembros del grupo y estos le expresan conductas socio-emocionales negativas. Por su parte el líder socio-emocional inicia y recibe generalmente conductas socio-emocionales positivas.

Las investigaciones desarrolladas en la Universidad Estatal de Ohio se centraban en intentar identificar las distintas conductas desarrolladas por los líderes, pero en este caso se desarrollaron a partir de la observación de situaciones reales. En el primero de los dos estudios que se realizaron en esta Universidad, bajo la dirección de Hemphill (1956) y Fleishman (1951), se trató de identificar las diferentes conductas llevadas a cabo por los líderes. Para ello se elaboraron cuestionarios. Estas diferentes conductas fueron agrupadas en dos dimensiones o dos tipos de conductas, que se denominaron como *iniciación de estructura* y *consideración*:

- Con *iniciación de estructura* se refería a toda aquella conducta del líder dirigida a la tarea y a la estructuración de las actividades de los subordinados para la consecución de los objetivos.
- *Consideración* se refería a aquellas conductas del líder en las cuales trata de ser receptivo a las expectativas, sentimientos y necesidades de las personas que lidera al establecer una confianza mutua.

Con el fin de investigar el comportamiento de los líderes, el equipo de la Universidad Estatal de Ohio estableció un mecanismo de trabajo que se basó en la elaboración de un cuestionario que describía el comportamiento del

líder. Este cuestionario recibió el nombre de *Leader Behavior Description Questionnaire* (conocido como LBDQ). El cuestionario se fundamenta en la descripción de los subordinados respecto a la conducta del líder.

También este mismo equipo elaboró el *Leadership Opinion Questionnaire* (conocido con las siglas LOQ), que en este caso debía contestar el propio líder. A lo largo de sus estudios descubrieron que las dos dimensiones del comportamiento, *iniciación de estructura y consideración*, eran en realidad dos dimensiones independientes entre sí.

Un segundo grupo de investigadores, en la propia Universidad norteamericana de Ohio, formado principalmente por Fleishman y Hunt (1973), Kerr, Schriesheim, Murphy y Stogdill (1974) y Korman (1966), entre otros, plantearon como elemento básico de estudio las repercusiones que en las organizaciones tenían cada uno de los tipos de liderazgo. Entonces detectaron la existencia de unas interesantes correlaciones entre aspectos concretos. Por ejemplo, los líderes valorados con un sobresaliente por sus subordinados en la dimensión *iniciación de estructura* eran también muy valorados en general por su productividad, pero también, aparecían en ellos tasas elevadas de absentismo, de reclamaciones y bajos índices de satisfacción en el trabajo.

En este mismo tipo de correlaciones, los líderes cuyos subordinados otorgaban altas puntuaciones en la dimensión *consideración* daban lugar a grupos que eran bastante cohesionados, con escasa frecuencia de bajas, con poco absentismo laboral y elevada satisfacción en el trabajo. En cualquier caso, las expectativas puestas en estas investigaciones sobre las conductas de los líderes no encontraron los resultados esperados en otros estudios. Korman (1966) y Kerr y Schriesheim (1974), con la utilización de las medidas de la Universidad de Ohio, detectaron que los resultados obtenidos no siempre eran los esperados.

Una segunda línea de críticas a los estudios de la Universidad de Ohio la plantearon Blake y Mouton (1982). Su crítica se centraba en la observación

de que las dos dimensiones señaladas no pueden ser tratadas como elementos independientes, puesto que cuando se unen tienen un cierto efecto. La respuesta de un subordinado a la conducta de tarea será distinta según el grado de consideración con que se exprese y las conductas de consideración anteriores.

Estas críticas se pueden entender si analizamos el estudio de Lowin, Hrapchak y Kavanagh (1969) donde a un grupo de alumnos se les pidió, mediante una simulación de roles, que actuaran como supervisores con conducta de alta o baja en consideración, y alta o baja en iniciación de estructura. Los resultados obtenidos mostraban que la respuesta a un determinado líder no sólo depende de su conducta de consideración sino también de su conducta de iniciación de estructura (Smith y Peterson, 1990).

Casi en la misma época que los anteriores, pero de forma independiente a ellos, se realizaron investigaciones sobre el liderazgo en la Universidad de Michigan. En estos estudios, Katz, MacCoby y Morse (1950) y Likert (1961), entre otros, se centraron en identificar las conductas de los líderes y el rendimiento del grupo en el contexto laboral. Con este fin utilizaron empresas de diferentes sectores de la producción, y trataron de diversificar la información con la que se trabajaba. En estos estudios los investigadores identificaron dos tipos diferentes de líderes:

- Los *orientados a la producción*. Serían los que organizan y definen las tareas para la consecución de los objetivos, mientras para ellos las necesidades de los subordinados resultarían un tema intrascendente.
- Los *orientados a las personas*. En su caso, las decisiones son compartidas, y consideran importantes las necesidades y el desarrollo individual de cada empleado.

Se desarrollaron estudios para tratar de verificar las dos conductas de liderazgo identificados. Entre ellos se puede citar el estudio de Morse y Reimer (1956). Había que analizar los efectos que sobre el grupo tenía el

correspondiente estilo de dirección, así como sobre las conductas y sobre el rendimiento de trabajo. Los efectos de los estilos de liderazgo centrados en las personas obtenían por término medio resultados más favorables que los estilos de liderazgo centrado en la producción. En cuanto al rendimiento, el resultado es diferente según el tiempo en que se realice la medición. De esta forma, el estilo de liderazgo centrado en la producción obtiene mejores resultados a corto plazo y el estilo de liderazgo centrado en las personas obtiene mejores resultados a largo plazo (Weinert, 1985).

Likert (1961) trató de averiguar cuál era el estilo empleado, dentro de los dos patrones descritos con anterioridad, y que desarrollaban los gerentes con un alta producción. Después de la realización de muchas investigaciones llegó a la siguiente conclusión principal: los estilos centrados en los empleados obtenían unos mejores resultados que los gerentes centrados en la producción.

Por el contrario, los estudios realizados en otras culturas empresariales diferentes, no corroboraban las conclusiones alcanzadas por Likert, de tal forma que estos y otros estudios llevan a determinar que no existe un estilo óptimo de liderazgo, en sí mismo, sino en dependencia de otras variables situacionales (Hersey y Blanchard, 1992a).

Uno de los puntos críticos de estos estudios es que no tienen en cuenta las variables situacionales (Bryman, 1996, Gil Rodríguez, 2003 y Rodríguez Fernández et al., 2004). Por otro lado no se ha tenido en cuenta que algunos líderes pueden haber orientado su conducta en función de la situación, adaptándola a ella, puesto que esto no se midió. Es posible que los subordinados no consideren negativo el estilo de liderazgo centrado en la producción (puesto que en otras situaciones el líder tenía conductas centradas en las personas) y no se produce el efecto negativo sobre la conducta del grupo (Weinert, 1985).

Las investigaciones anteriores se completan con la denominada *Rejilla Gerencial* de Blake y Mouton (1964). Lo que aportan estos dos autores a las

investigaciones anteriores consiste en la consideración de que las dos dimensiones aludidas pueden ser complementarias y, por tanto, no se excluyen mutuamente en el proceso de liderazgo. Además, las dimensiones no eran conductas observadas sino actitudes mostradas: interés por las personas e interés por la producción y la tarea. Hersey y Blanchard (1982b) distinguen entre actitudes y conductas cuando se analizan los estilos de liderazgo. Al examinar las dimensiones de la Rejilla Gerencial se están midiendo actitudes porque *el interés* son sentimientos o emociones hacia algo pero no conductas realizadas. Las dimensiones planteadas por Blake y Mouton son independientes entre sí, y sus puntuaciones oscilan entre 1 y 9, por lo tanto, la rejilla que ellos establecían incluyó la existencia de 81 posibles estilos de liderazgo. A continuación se describen los cinco más destacables:

- Estilo de liderazgo 1.1: puntuación mínima tanto en la dimensión interés por la producción como en la dimensión interés por las personas.
- Estilo de liderazgo 9.1: refleja puntuación máxima en el interés por la producción y sin embargo mínimo por las personas.
- Estilo de liderazgo 1.9: refleja puntuación máxima en la dimensión interés por las personas y mínima en producción.
- Estilo de liderazgo 5.5: refleja puntuación intermedia en ambas dimensiones.
- Estilo de liderazgo 9.9: representa el estilo de liderazgo óptimo, refleja una puntuación máxima en ambas dimensiones.

En este modelo, existe un estilo ideal de liderazgo, (el estilo 9.9), puesto que las dos dimensiones, interés por las personas y por la producción, son dimensiones complementarias, de tal forma que para potenciar la función de liderazgo, el líder tiene que adoptar y desarrollar ambas dimensiones.

Este modelo, y, en general, los modelos de liderazgo elaborados que se basan en las conductas del líder, son criticados principalmente porque no tienen en cuenta las variables situacionales. Bryman (1996) añade los problemas de medida que en algunos casos han sido muy variados y divergentes, además las correlaciones obtenidas no eran significativas.

El modelo que plantearon Tannenbaum y Schmidt (1958) se encuentra a mitad de camino entre las teorías basadas en la conducta del líder y las teorías que realizan un planteamiento más complejo; estas teorías suman a la dimensión de la conducta del líder la dimensión de la situación: el énfasis no sólo está en el líder sino también en la situación donde se va a desarrollar el liderazgo. Así, el estilo de liderazgo se puede representar en un continuo entre dos posiciones extremas: las conductas democráticas, que están orientadas a las personas, y las conductas autoritarias, que están orientadas a las tareas. A su vez, estas dos posiciones más o menos puras se pueden complementar con otras siete posiciones que pueden ser consideradas intermedias.

La elección de uno de los tipos de liderazgo, dentro de ese continuo, estará en función de las actitudes personales, de las cualidades y de las tendencias del propio líder, así como de la cualificación de los miembros del grupo, de la situación, y de la evaluación que el líder haga de la misma (Tannenbaum y Schmidt, 1958, 1973). A partir de estos planteamientos y de las críticas a las teorías conductuales en los estudios sobre el liderazgo, surgen nuevos modelos que tratan de acomodar en su seno estos nuevos planteamientos.

3. 5. Enfoques situacionales del liderazgo

Las críticas realizadas a las teorías que han fundamentado la observación en las conductas del líder, en especial por el hecho de no tener en cuenta las condiciones de las distintas situaciones, influyeron en que emergiera un nuevo grupo de teorías denominadas situacionales o de contingencia. En esas teorías no se dejó de tener en cuenta las conductas del líder pero se puso especial énfasis en el planteamiento de que la eficacia del líder derivaba de las condiciones de la situación.

Se han desarrollado distintos modelos que han incorporado la variable situacional con el objetivo de aumentar la eficacia del liderazgo. A continuación se exponen las propuestas más representativas, y entre ellas el modelo de Hersey y Blanchard que, en nuestra investigación utilizaremos como modelo para comprobar la relación de los distintos estilos de liderazgo y las distintas dimensiones de clima psicológico.

3. 5. 1. El modelo de contingencia de Fiedler

Fiedler (1967) planteó un modelo en el que incluyó la contribución de las teorías anteriores, tanto las basadas en los rasgos como las teorías conductuales, y agregó una nueva variable: la situación. Para este autor, la eficacia de los distintos estilos de liderazgo va a depender de la situación, de que la situación sea favorable y esta situación de favor va a estar determinada por los siguientes elementos (Fiedler y Chemers, 1985):

- Las relaciones del líder con los miembros del grupo. Esta variable probablemente es la que determina en mayor medida la influencia del líder.
 - El grado de estructuración de la tarea que debe realizar el grupo. Esta variable ocuparía una segunda posición en importancia.
-

- El poder y la autoridad del líder en el grupo, que está ligado con el cargo del líder y su posibilidad de administrar recompensas y castigos.

Estas tres variables podrían combinarse de tal forma que se generarían ocho situaciones diferentes.

Categoría	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relaciones Líder-Miembros	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Malas	Malas	Malas	Malas
Estructura de la Tarea	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja
Poder del puesto	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

Fuente: Fiedler y Chemers, (1985)

Figura 1 Relación entre poder del puesto, estructura de tarea y relaciones entre el líder y los miembros.

La situación más favorable para el líder sería aquella en la que las relaciones líder- miembro fueran buenas, el poder del puesto fuera fuerte y la estructuración de la tarea alta. Fiedler (1953) inició un programa de investigación para predecir la efectividad del liderazgo a partir de la medición de un rasgo que llamó LPC (compañero de trabajo menos preferido). Según la puntuación obtenida en este rasgo clasificó a los líderes de la siguiente forma: una puntuación alta identificaba al líder orientado a la relación; una puntuación baja identificaba al líder orientado a la tarea.

Las puntuaciones en el cuestionario LPC y el rendimiento del grupo fueron correlacionadas por Fiedler con la escala de situación anteriormente expuesta. A partir de este modelo concluyó que los estilos de liderazgo más eficientes aparentaban ser los desarrollados por líderes orientados a las tareas y en situaciones muy favorables (situaciones I, II, III), o muy desfavorables (situación VIII).

De forma paralela a la anterior, los líderes orientados a las relaciones personales se desenvolverían mejor en situaciones que son medianamente favorables (situación V). En las situaciones IV, VI y VII alcanzarían el mismo rendimiento ambos estilos de liderazgo de forma que aparentemente era indistinta (Fiedler y Chemers, 1985).

Una de las críticas formuladas a este modelo se refiere a la necesidad de comprobar qué es lo que mide el LPC. Fiedler defiende, en un principio que el LPC mide un rasgo de personalidad (estable y por tanto difícil de modificar) que refleja sus preferencias motivacionales. Rice (1978) ha revisado los estudios que analizan el LPC. Esta idea original de Fiedler de que era una dimensión de personalidad e invariable no se sostiene ante la evidencia empírica de los resultados de fiabilidad test-retest realizados cuyos valores oscilan entre 0,01 0,92. Ante estos resultados Fiedler (1978) propuso una modificación en su modelo original y planteó que la puntuación del LPC reflejaría la posición del líder en una jerarquía de motivos.

Numerosos estudios han corroborado de forma total o parcial la validez de las tesis de Fiedler (Weinert, 1985). Este modelo predice bien en niveles bajos de LPC, para situaciones muy desfavorables y muy favorables y en niveles altos de LPC, para situaciones intermedias de favorabilidad. Pero no predice bien en niveles intermedios de LPC (Smith y Peterson, 1990).

Fiedler y Garcia (1987) realizaron una nueva modificación del modelo expuesto, con la inclusión en la descripción del líder de la inteligencia y la experiencia, y en la situación las variables de la complejidad de la tarea, el estrés interpersonal y el apoyo del grupo.

A pesar de que los datos obtenidos sobre el modelo no lo corroboran totalmente y que el propio Fiedler lo modificara en algunas ocasiones se ha de reconocer la gran contribución de Fiedler en el énfasis concedido a las variables situacionales. Pero a diferencia de otros modelos situacionales, en este modelo se espera que el líder adapte la situación a su estilo para ser efectivo (Rodríguez Fernández et al., 2004)

3. 5. 2. El modelo de House y Mitchell

El análisis anterior debe completarse con el modelo denominado de “*la ruta o camino a la meta*” formulado por House y Mitchell (1974). Este modelo de House y Mitchell se basa en los estudios de la Universidad de Ohio, y en el modelo de las expectativas de la motivación.

En este enfoque se parte de una idea básica, a saber, lo más importante dentro del papel que debe desempeñar el líder consiste en la motivación que tienen o que alcanzan sus subordinados. House y Mitchell establecieron que el comportamiento del líder consistiría en facilitar el desarrollo de los subordinados para que éstos alcanzaran sus propias metas individuales.

En todo caso, el líder debe hacer coincidir esas metas personales de los subordinados con las metas de la propia organización. En el caso de que no estuvieran claras las tareas a realizar para la consecución de los objetivos, la misión del líder sería la de facilitar la ruta o el camino para conseguir las metas (Peiró, 1991).

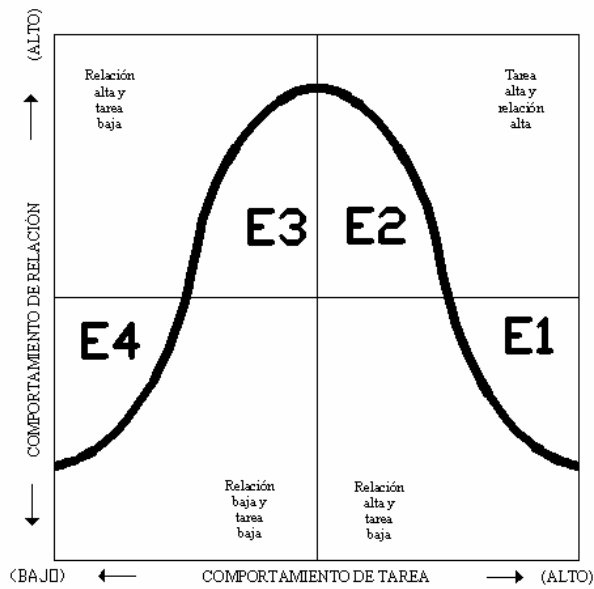
Vroom y Jago (1990) plantean que aunque varios de los elementos de la teoría para alcanzar los objetivos se han podido confirmar, no existen investigaciones específicas que confirmen las premisas sobre la participación. Igualmente Indvik (1986) llegó a la conclusión de que no existen pruebas suficientes que confirmen la hipótesis de la participación para alcanzar los objetivos.

3. 5. 3. El modelo de Hersey y Blanchard

Otro modelo que debe tenerse en cuenta es el tridimensional de la eficacia del líder formulado por Hersey y Blanchard en 1969. Inicialmente se llamó Teoría del Ciclo Vital. Este modelo de liderazgo se fundamentó en los estudios desarrollados por la Universidad de Ohio. En este caso las dimensiones de liderazgo serían, como expusimos en su momento, la *estructura inicial* y la *consideración*. En el caso del modelo tridimensional utilizaron la terminología de *comportamiento de tarea* y *comportamiento de relación*, que se definen de la siguiente forma (Hersey y Blanchard, 1982):

- *Comportamiento de tarea* se refiere a todas aquellas conductas encaminadas a detallar la tarea y las funciones de cada uno de sus miembros.
- *Comportamiento de relación* significa que el líder emplea conductas que facilitan la comunicación con los subordinados, incluyendo el respaldarlos cuando es necesario.

La tercera dimensión a la que alude este modelo se fundamenta en los estudios que realizó Reddin (1967). Este investigador fue el primero en añadir al análisis la dimensión de eficacia. En el caso del modelo de Hersey y Blanchard se concreta en el entorno en la situación donde se desarrolla el liderazgo. El modelo de liderazgo situacional se define en la interacción de las dos dimensiones de tarea y relaciones, junto con el nivel de preparación (en versiones anteriores del modelo se domina “madurez”) de los subordinados al desempeñar la tarea, función u objetivo.



Fuente: Hersey y Blanchard (1982)

Fig. 2. Los estilos de liderazgo según Hersey y Blanchard.

En este modelo no existe un estilo óptimo de liderazgo. Por el contrario, el estilo de liderazgo dependería de forma directa de la preparación de los propios subordinados en los que el líder pretende influir para alcanzar los objetivos pertinentes. La preparación de los subordinados se concreta en dos parámetros:

- La *capacidad*, que sería la experiencia y la habilidad del individuo para realizar la tarea.
- La *disposición*, que se refiere a la motivación del individuo para realizar dicha tarea.

A partir de lo expuesto, los estilos de liderazgo pueden ser cuatro diferentes, como resultado de la combinación de *comportamiento de tarea* y *comportamiento de relación*. Estas dos dimensiones serían independientes. En la representación gráfica de estos estilos se coloca en el eje horizontal el

comportamiento de tarea, mientras en el eje vertical se ubica el *comportamiento de relación*, de manera que se forman cuatro cuadrantes que identifican los cuatro estilos de liderazgo.

- Estilo 1 (E1), *decir*, se caracteriza por un *comportamiento de tarea* por encima de la media, y un *comportamiento de relación* por debajo de la media.
- Estilo 2 (E2), *convencer*, caso en el que ambos comportamientos se muestran por encima de la media.
- Estilo 3 (E3), *participar*, y que se concreta en un *comportamiento de relación* por encima de la media, y por un *comportamiento de tarea* por debajo de la media.
- Estilo 4 (E4), *delegar*, en este caso ambos comportamientos están por debajo de la media.

Con el objetivo de recopilar datos acerca del comportamiento del líder, crearon un instrumento que consta de doce situaciones, con cuatro alternativas distintas para cada situación. Este cuestionario tiene dos versiones diferentes: una versión para ser contestada por el propio líder, y que mide su auto percepción, y otra versión para ser contestada por sus subordinados, compañeros o superiores sobre la actuación del líder. En el primer caso se llama “LEAD Yo” (*Leader Effectiveness and Adaptability Description*) y en el segundo “LEAD Otros”, que mide tres aspectos del comportamiento del líder: estilo, amplitud de estilos y adaptabilidad de estilos (Hersey y Blanchard, 1982a).

Este instrumento, por lo general, obtenía bajos índices de fiabilidad y de validez en diversas investigaciones que se han realizado, tanto en los Estados Unidos (Graeff, 1983; Lueder, 1985; Butler, 1993) como en España (Sánchez Santa-Bárbara, 2000; Baquero y Sánchez Santa-Bárbara, 2001). Por esta razón ha recibido en ocasiones fuertes críticas y muy serios cuestionamientos en relación con su calidad psicométrica. No obstante, ante

algunas de estas críticas sus propios postuladores argumentaron que el mencionado cuestionario “*fue elaborado como una herramienta de capacitación y no como una herramienta de investigación*” (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998, p. 138).

Como antes se ha indicado, la preparación de los subordinados se concreta en la *capacidad* y en la *disposición*. La preparación de los subordinados se mide en un continuo que oscila entre una preparación escasa, pasando por un nivel de moderada, hasta llegar a una preparación elevada. Este continuo puede dividirse en cuatro niveles:

- Nivel de preparación 1 (P1). Se caracterizaría por ser incapaz y poco dispuesto, con una preparación escasa.
- Nivel de preparación 2 (P2). Se caracterizaría el mismo por ser incapaz pero dispuesto, con una preparación de baja a moderada.
- Nivel de preparación 3 (P3), caracterizado por ser capaz pero poco dispuesto, con una preparación de moderada a alta.
- Nivel de preparación 4 (P4), caracterizado por ser capaz y dispuesto, y en este caso con una preparación elevada.

En este caso, la representación gráfica de la preparación de los subordinados sería una línea continua. En este modelo podemos detectar lo que, al menos aparentemente, nos parecen algunas incongruencias. De hecho, diversos autores, entre ellos Nicholls (1985), han reconocido que es difícil de entender, en el caso de que hablemos de un continuo, cómo se puede pasar de ser indispuerto a dispuesto, y en el siguiente nivel nuevamente a indispuerto.

Según Hersey y Blanchard, (1982a), a cada nivel de preparación le correspondería un determinado estilo de liderazgo, en concreto:

- A un nivel de preparación 1 (poco capaz y poco dispuesto) le corresponde un estilo de liderazgo E1 (decir), alto en tarea y bajo en relación.
- Cuando existe un nivel de preparación 2 (incapaz y dispuesto) le corresponde un estilo E2 (convencer), alto en tarea y alto en relación.
- Cuando existe un nivel de preparación 3 (capaz pero poco dispuesto) le corresponde un estilo de liderazgo E3 (participar), alto en relación y bajo en tarea.
- Cuando existe un nivel de preparación 4 (capaz y dispuesto) le corresponde un estilo de liderazgo E4 (delegar), bajo en tarea y bajo en relación.

En todo caso, no se entiende cómo uno de los componentes de la preparación, que es la disposición, no parece mantener una adecuada correspondencia con el estilo de liderazgo: al P1 –incapaz- le corresponde un estilo de liderazgo de relación baja. A un nivel de preparación P2, -dispuesto-, le corresponde un estilo de liderazgo 2, alto en relación. Y seguimos al respecto, en el nivel P3, -indispuesto-, le corresponde un estilo de liderazgo de alta relación (lo cual es incongruente). Y por último, en un nivel de preparación P4, -dispuesto-, le corresponde un estilo de liderazgo de baja relación.

Este modelo se ha aplicado en diversas investigaciones, y en bastantes de ellas se han alcanzado unas conclusiones que difieren notablemente. De hecho, algunas de estas aplicaciones han confirmado la validez del modelo de liderazgo situacional, en especial en relación con determinadas situaciones de formación y de educación de los directivos (Hersey, Angelini y Carakushanky, 1982). En otras de las investigaciones realizadas se ha confirmado la validez, al menos de forma parcial (Fernández y Vecchio, 1997). Otras de las investigaciones, aún confirmando en términos generales el modelo de la TLS, no llegaron a establecer una relación causal definitiva,

probablemente debido a las propias limitaciones que ellas mismas tenían (Hambleton y Gumpert, 1982; Norris y Vecchio, 1992).

No obstante, existen otros trabajos que han ofrecido unas conclusiones que son algo diferentes; en efecto, los resultados de algunas investigaciones no parecen mostrar datos a favor del modelo. Se discuten cuestiones teóricas en relación a la TLS, en especial lo que se refiere a la fuerte ambigüedad del concepto de madurez (término que los autores del modelo han cambiado por el de preparación) de los subordinados, así como problemas diversos que han estado suscitados por la aplicación del instrumento LEAD (Graeff, 1983).

Por otra parte, también Nicholls (1985) ha propuesto al respecto un nuevo enfoque para la TLS. A su juicio, el nuevo modelo debería de incluir tres principios que actualmente no se cumplen: la consistencia entre el estilo del líder y la madurez de los subordinados; la continuidad del nivel de madurez de los subordinados sin producir saltos entre los niveles de capacidad y de disposición a lo largo de la escala y; la conformidad, la persona incapaz requiere un estilo de alta tarea y el individuo no dispuesto requiere un estilo de alta relación.

La investigación desarrollada por Vecchio (1987) intentó probar la efectividad del líder en relación con el propio modelo. Los resultados alcanzados apuntan a que este modelo sólo se mantendría en relación con cierto tipo de empleados.

En el estudio de Blank, Weitzel y Green (1990) se trató de examinar un interesante supuesto, a saber, que la madurez de los propios subordinados conduce a moderar la relación entre las conductas de tarea y de relación, unido al supuesto de la efectividad del líder. En cualquier caso, los resultados del estudio de estos autores no apoyan ninguno de los dos supuestos.

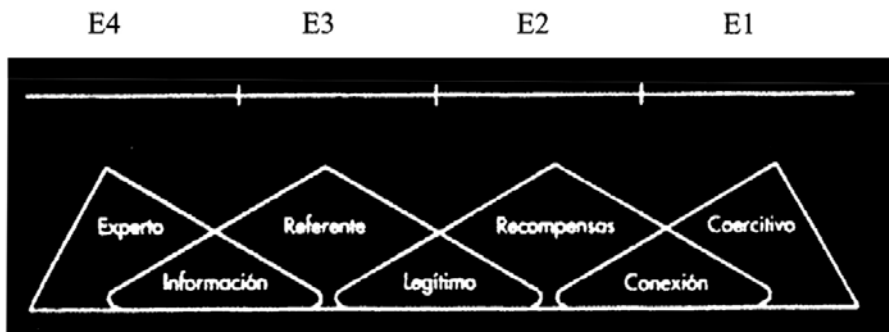
La principal crítica formulada por Graeff (1987) se basa en dos cuestiones que para él hacen discutible la TLS:

- La enorme ambigüedad conceptual.
-

- La confusión asociada a las múltiples versiones existentes del modelo.

Por su parte, Sánchez Santa-Bárbara (2000) ha tratado de verificar los diferentes estilos de liderazgo en relación con la efectividad de los mismos. Para ello ha comparado dos muestras: una estaba integrada por las personas que ejercían el liderazgo, y la otra estaba compuesta por las personas que no lo ejercían. En su investigación no encontró sensibles diferencias entre ambas muestras, ni en la preferencia del tipo de estilo, ni en la efectividad conseguida por el liderazgo. Este hecho conduce al autor a la conclusión de que el modelo de la TLS no discrimina entre las personas que ejercen y no ejercen el liderazgo.

Hersey, Blanchard y Natemeyer (1979) plantearon además de la adecuación entre el estilo de liderazgo y el nivel de preparación de los subordinados, el hecho de que se aumenta la efectividad del líder cuando éste utiliza la base de poder apropiada a cada estilo.



Fuente: Hersey y Blanchard (1982)

Figura 3 Relación de las bases de poder con los estilos de liderazgo.

En una investigación realizada por García García y Sánchez Santa-Bárbara (2005), en relación con la TLS y las bases del poder, se intentó comprobar si las bases de poder utilizadas en un caso concreto se correspondían con el planteamiento teórico. A partir de los resultados

obtenidos en esta investigación se han verificado dos hipótesis de las diez planteadas derivadas del modelo: la relación entre el poder coercitivo con el E1 (decir) y el poder referente con el E3 (participar). Por otra parte, en otros dos casos los resultados han sido justamente los opuestos a los esperados, es decir, se han encontrado diferencias estadísticamente significativas, pero en sentido contrario a lo que se propone desde la propia teoría. En el resto de las hipótesis, no se encontraron diferencias significativas.

Por otra parte, en la investigación de García García (2002), se trató de comprobar si la utilización de una determinada base de poder aumenta la probabilidad de desarrollar el estilo de liderazgo según el modelo planteado. Entre los resultados más destacados, cabe señalar que la utilización de la base de poder coercitivo aumenta la probabilidad de desarrollar el estilo de liderazgo E1 (decir) y la utilización de la base de poder referente aumenta la probabilidad de desarrollar el estilo E3 (participar). La utilización del resto de las bases de poder no confirma el desarrollo del estilo de liderazgo planteado por el modelo.

Así pues, distintas investigaciones realizadas no han permitido verificar el modelo de la TLS. De hecho, como se ha apuntado en alguna ocasión, las limitaciones del modelo analizado se ven muy reforzadas por la escasez de investigaciones que lo respalden, y que resultarían imprescindibles para analizar el modelo en su conjunto o en sus componentes (Vroom y Jago, 1990, p. 63). Sin embargo, se reconoce el gran atractivo del modelo, su difusión entre los directivos (Vecchio, 1987; Sánchez Santa-Bárbara y González González, 1998; De Miguel, Fernández Ríos y Rico, 1997) y su gran aplicabilidad (Menárguez Puche, 1999).

Según los autores de la TLS este modelo puede aplicarse a todo tipo de organizaciones y aunque ha sido cuestionada desde el punto de vista teórico, tiene un fuerte atractivo intuitivo (Menárguez Puche, 1999) y parece un enfoque adecuado para el estudio en la Administración Pública (Sánchez Santa-Bárbara, 1996). En concreto se ha empleado para identificar el estilo de liderazgo en medios sanitarios hospitalarios (Myrick, Bushardt, y Cadenhead,

1988; Adams, 1990). Galvao, Trevizan, Sawada y Mendes (1997) consideran este modelo ideal para describir los estilos de liderazgo del personal de enfermería por la contribución que hace para el desarrollo de habilidades de liderazgo en las enfermeras. De hecho en la investigación de Galvao, Trevizan, Sawada y Favero (1997) utilizan este modelo cuando describen el estilo de liderazgo en el área quirúrgica, liderazgo ejercido por las enfermeras y descrito por las auxiliares de enfermería.

En nuestra investigación se va a utilizar este modelo para describir los distintos tipos de liderazgo. Consideramos destacable en este modelo el hecho de considerar la situación en la cual se va a desarrollar el proceso de liderazgo y, sobre todo, el planteamiento de adecuación del estilo de liderazgo a la preparación de los subordinados. Otra ventaja es que este modelo considera que ningún estilo es óptimo, en sí mismo. Por tanto, “a priori” puede ser tan efectivo un estilo de delegación como otro participativo.

3. 6. Relación entre el liderazgo y el clima organizacional

En los capítulos anteriores se han analizado diversos aspectos relacionados con el clima organizacional. En primer lugar estudiamos los conceptos de clima y de cultura organizacional como variables que son importantes para describir las organizaciones empresariales. Tomamos la opción de centrar la investigación en el concepto clima, y realizamos una revisión de distintas investigaciones que en los últimos años se han realizado en nuestro entorno. En ese sentido, hemos tenido en cuenta las investigaciones que realizaban un análisis descriptivo sobre el clima, aquellas que habían analizado la medida del clima, las que habían investigado el clima en su relación con otras variables organizacionales y, por último aquellas investigaciones que habían analizado algunos aspectos que tienen relación con el propio concepto de clima.

En el segundo capítulo se analizó el concepto del clima, su conceptualización, etiología, y medida, así como aquellas investigaciones que de alguna manera habían analizado diversos aspectos relacionados con este concepto.

En este tercer capítulo se estudió el liderazgo, y el desarrollo de los estudios a lo largo de tiempo, en relación con el conocimiento del funcionamiento de las organizaciones. Dentro de las distintas teorías y modelos que se han desarrollado, y que hemos reseñado, en nuestra investigación hemos optado por la utilización del modelo del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

En el presente epígrafe analizaremos la relación entre ambos conceptos, clima organizacional y liderazgo. Ambos conceptos, como ya vimos en su momento, son importantes en el proceso de desarrollo y en la comprensión de las organizaciones, por lo que han sido objeto de investigaciones en numerosas ocasiones. No tiene una importancia menor la relación entre ambas variables. De hecho, debemos recordar que la mencionada relación se retrotrae a las investigaciones sobre el clima organizacional.

Entre los continuadores del estudio que había emprendido inicialmente Lewin se puede citar a Likert (1961), si bien debe tenerse en cuenta que sus estudios sobre el clima y el liderazgo siguieron un camino justamente inverso al de los estudios previos de Lewin. En efecto, en los trabajos de Likert se trataba de captar y describir las características que tenían los climas en las organizaciones para, a partir de este conocimiento, trabajar sobre la dirección que tenían las mismas, con el fin de lograr mejorar las actuaciones o potenciar su funcionamiento.

Posteriormente Litwin y Stringer (1968) intentaron comprobar los fundamentos que habían sido previamente establecidos, y de realizar el mismo tipo de estudio que Lewin había planteado, en este caso en tres organizaciones simuladas. Cada una de ellas tenía un líder que desarrollaba un estilo de dirección diferente entre los clasificados: burocrático, de cooperación y centrado en la productividad, respectivamente. En esta investigación se comprobó, que también cada líder realizaba conductas diferentes, por lo que concluyeron que estos distintos estilos de liderazgo iban creando unos climas diferentes con el paso del tiempo en la vida de las organizaciones.

De igual modo, McGregor (1961) relacionó las actuaciones y comportamientos de los directivos para con los subordinados como unos elementos de mucha importancia del clima laboral que se genera en las empresas. Este autor planteó la *Teoría X* y la *Teoría Y* para explicar las decisiones que los ejecutivos adoptaban en el seno de las organizaciones. De acuerdo con su análisis, los directivos desarrollan distintas conductas según el concepto que ellos mismos tengan de los subordinados. Básicamente, unos directivos tendrían una concepción filosófica “pesimista” sobre la naturaleza humana, en el sentido de considerar que el trabajo es repugnante para el ser humano (*Teoría X*), que se zafaría del mismo lo más posible; en función de esta idea los directivos tendrían determinadas conductas propias de la concepción tradicional de la gestión en las organizaciones. Por el contrario, otros directivos tendrían una concepción filosófica “optimista”, acerca de que en la naturaleza humana el trabajo y el esfuerzo se pueden integrar normalmente como el juego o el descanso (*Teoría Y*). Ambos planteamientos

derivarían en el terreno práctico en distintas conductas seguidas por parte de estos directivos.

Según McGregor, las diferentes conductas de los directivos, derivadas de la concepción sobre la naturaleza humana, determinarían la existencia de grupos de trabajo distintos. De esta forma, los grupos eficientes se caracterizarían por una “atmósfera” (término utilizada por McGregor a partir de las investigaciones de Lewin en la década de los 30) en la cual los individuos pueden sugerir, opinar o discutir, aunque se suman todos en los objetivos de la empresa. Detrás de estos equipos está una concepción sobre la naturaleza humana integrada en al *Teoría Y*.

Por el contrario, los directivos cuya concepción pesimista de la naturaleza humana, estaría integrada en la *Teoría X* darían lugar a equipos ineficientes cuya “atmósfera” se caracteriza por la indiferencia y aburrimiento, o por la tensión y hostilidad de sus miembros.

Posteriormente, Ekvall y Arvonen (1984) realizaron una investigación en la que analizaron la relación entre el estilo de dirección (considerado como la variable antecedente), y el clima organizacional (considerado como la variable consecuente). En este caso, el estilo de dirección era evaluado por los propios directivos de la organización, pertenecientes a 25 unidades diferentes, en relación con diversas conductas. Por otra parte, el clima organizacional era descrito por los subordinados. El resultado principal de la investigación fue que cerca de un 65% de la variabilidad encontrada entre las 25 unidades descritas con respecto al clima se debía a la conducta influyente de los distintos estilos de dirección presentes en cada caso (Ekvall, 1986).

En el estudio de González et al. (1993), los investigadores trataron de comprobar la relación entre ciertos aspectos del liderazgo (estilos e influencia del líder) y las dimensiones de clima. Midieron el estilo de liderazgo con ocho ítems del *Supervisory Behavior Description Questionnaire* (Fleishman 1953, 1957). De esos ocho ítems, tres ítems sirven para medir la conducta del líder denominada consideración, y cinco ítems iniciación de estructura. La

influencia del líder en el equipo se midió a través de una escala de tres ítems extraída del cuestionario de Van de Ven y Ferry (1980). En esta investigación el clima se analizó mediante el cuestionario desarrollado por De Witte y De Cock que mide cuatro dimensiones: apoyo, respeto por las reglas, orientación a fines e innovación. La muestra estaba compuesta por 300 profesionales de la salud de Atención Primaria de Salud de la Comunidad Valenciana. El resultado que obtuvieron era que correlacionaban todas las dimensiones de clima y las dos dimensiones de liderazgo estudiadas. Un análisis más específico de esta relación encontrada muestra que la dimensión de clima que más correlaciona con el estilo de liderazgo centrado en las personas es la dimensión de clima de apoyo, y la dimensión de clima orientación a fines es la que más correlaciona con el estilo de liderazgo centrado en las tareas.

En otros estudios también se ha demostrado la relación entre la conducta del líder y la percepción de las dimensiones de clima estudiadas. Entre estas investigaciones destacamos las que pasamos a exponer.

Joyce y Slocum (1984) realizaron un estudio para comprobar la pertinencia de los climas colectivos. Encontraron que la inclusión de los sujetos en un determinado clima colectivo estaba relacionada con el estilo de liderazgo centrado en la tarea y en la persona.

Jackofsky y Slocum (1988) comprobaron la relación existente entre siete dimensiones de clima (estilo de supervisión, características de la tarea, relaciones entre los compañeros, motivación, competencia, participación en la toma de decisiones y recompensas – desarrollo) y las conductas de recompensa positivas y negativas del líder, en una muestra de empleados de un hotel.

Igualmente Peiró, González-Romá y Ramos (1991) y González-Romá (1995) hallaron relaciones positivas entre la dimensión consideración del líder y las dimensiones de clima de apoyo y de orientación a reglas; por otro lado, la dimensión de iniciación de estructura del líder se relacionó

positivamente con las dimensiones de clima de innovación y de orientación a metas (González-Romá y Peiró, 1999).

En el estudio realizado por Sinha y Kumar (1985) también se utilizaron los estilos de liderazgo centrados en la tarea y en la relación. Los resultados obtenidos fueron diferentes según el estilo de liderazgo utilizado en la relación con el clima.

A través de otros estudios se ha tratado de comprobar si la interacción entre el líder y los miembros del grupo influía en las percepciones del clima. Entre estos trabajos, el realizado por Kozlowski y Doherty (1989) trató de comprobar esta relación. Para ello partieron de un modelo de liderazgo diferente a los anteriormente expuestos, en concreto el modelo del *Vertical Dyad Linkage* (Graen, 1976; Graen y Cashman, 1975). Este modelo se fundamenta en que los líderes mantienen diferentes relaciones con los distintos subordinados durante su proceso de interacción.

Por otro lado, a partir de una base sustentada en la teoría interaccionista en la formación del clima, intentaron comprobar estos dos modelos referidos al liderazgo y al clima. La investigación tenía por objetivo comprobar si existía mayor similitud en las percepciones de clima entre los subordinados y el líder con el que mantienen una relación de alta calidad, en relación a los subordinados que mantienen una relación de baja calidad con su líder. Esta relación de calidad se fundamentaba en el intercambio que se establecía entre el líder y cada subordinado y que se desarrolla en tres fases: conocimiento, negociación y rutinización. También debería haber un mayor consenso en las percepciones de clima entre aquellos subordinados que mantuvieran una relación de alta calidad. El clima se midió a través de 11 dimensiones. Los resultados obtenidos confirmaban la hipótesis en ocho de las once dimensiones de clima que eran estudiadas.

Este estudio fue replicado, en una muestra diferente, por Peiró, González-Romá, Rodríguez, Bravo y González-Navarro (1995). En este caso, de los 10 equipos estudiados y de sus líderes se confirmó la hipótesis en un

equipo; en este equipo, los miembros que mantenía relaciones de calidad con su líder, presentaban puntuaciones que eran similares entre el líder y sus subordinados en las dimensiones de apoyo, innovación y orientación a metas. En otros tres de los equipos se obtuvieron resultados contrarios a los esperados en alguna de las dimensiones de clima, es decir, los miembros no pertenecientes al equipo presentaban puntuaciones más similares al líder que las puntuaciones de los propios miembros del equipo.

Los diferentes resultados obtenidos en los dos estudios son explicados por González-Romá y Peiró (1999) a partir de que la muestra ocupacional era diferente, y además por el propio estilo de liderazgo desarrollado en las distintas organizaciones. Con posterioridad, y utilizando el mismo modelo de liderazgo, pero con unos estudios de panel con dos recogidas diferentes de datos, Mañas (1998) trató de comprobar si la interacción líder-miembro tenía efectos diferidos sobre la percepción de las dimensiones de clima, medidas éstas en la segunda recogida de los datos. Esta investigación no halló influencias diferidas según el tiempo 1 y el tiempo 2.

Por su parte, Tordera, González-Romá, Peiró y Ramos (1997) analizaron la misma muestra y comprobaron que el hecho de que existiera una similitud entre las percepciones de clima del líder y de los miembros no presentaba influencia alguna en la calidad de la interacción entre el líder y los miembros, medida esta última al año de la primera recogida de datos. Por el contrario, la calidad de la interacción entre el líder y los miembros sí presentó influencias diferidas en la similitud de las percepciones de los subordinados en tres de las dimensiones de clima que habían sido analizadas: innovación, orientación a metas y orientación a reglas.

Más recientemente, Tordera (2002) ha intentado profundizar en los resultados contradictorios. La investigadora se propuso comprobar la reciprocidad entre el clima (percepciones de clima y similitud en las percepciones de clima entre los subordinados y el líder), y el liderazgo (relaciones de alta calidad líder-miembro). La existencia de esta reciprocidad había sido propuesta por Kozlowski y Doherty (1989).

Los resultados alcanzados por esta investigadora apuntan a la inexistencia de una reciprocidad entre las dos variables señaladas; a partir de aquí se deduce la existencia de una relación unidireccional entre las dimensiones de clima y la calidad de la relación líder-miembro. En concreto, las dimensiones del clima relacionadas serían las de apoyo, innovación y orientación a reglas.

En las investigaciones de Kozlowski y Doherty (1989), Peiró et al. (1995), Tordera et al. (1997), Mañas et al. (1999) y Tordera (2002), la relación que se establece entre las percepciones de clima y el liderazgo no se establece tanto con las conductas del líder, como con las percepciones de la calidad de la relación de los subordinados. Por otro lado, en dichas investigaciones se relacionaba la calidad de la relación líder-miembro con la similitud en las percepciones de clima de los subordinados y su líder. En este último estudio se concluye que tanto las percepciones del clima como las propias similitudes en las percepciones del mismo (entre subordinados y líder) son antecedentes de la calidad de la relación líder-miembro, congruente con el modelo de desarrollo de la teoría de LMX (Tordera, 2002).

En el estudio desarrollado por Mellado Ruiz (2003) igualmente se analiza la relación entre el liderazgo y su influencia en el clima organizacional. En este caso, se investiga las repercusiones que el proceso comunicativo generado por el líder, tiene en la configuración del clima organizacional percibido por los subordinados. Tanto en la medida del liderazgo como del clima organizacional se utilizaron instrumentos diseñados específicamente para la investigación. El estudio se desarrolló en pequeñas empresas industriales. En sus conclusiones destacaba la polarización de percepciones entre distintos grupos de empleados, según su antigüedad laboral y su tipo de trabajo y entre algunos de estos grupos y los jefes.

En la investigación realizada por Menárguez Puche (1999), entre otros objetivos, se pretendía comprobar la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional, por un lado, y la efectividad del liderazgo y el clima organizacional, por el otro. Para determinar el estilo de liderazgo este

investigador se basó en el modelo del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1988). En el mismo, los estilos de liderazgo son: ordenar, persuadir, participar y delegar. De igual modo, en esta investigación se midió la efectividad del liderazgo. Ambas variables, estilos de liderazgo y efectividad del mismo, fueron medidos con el cuestionario elaborado por los autores creadores del modelo, Hersey y Blanchard. El clima organizacional fue medido mediante una adaptación del cuestionario elaborado por López Fernández et al. (1988) para los Centros de Atención Primaria de Salud. Se midieron tres dimensiones de clima: trabajo en equipo, cohesión y compromiso. La muestra estuvo constituida por profesionales de Atención Primaria de Salud, en concreto 402 profesionales entre coordinadores (médicos y de enfermería) y personal base (médicos, personal de enfermería y personal administrativo), para el clima organizacional. Para determinar el clima de liderazgo se utilizó una muestra de 157 coordinadores médicos y de enfermería. Con los resultados obtenidos se verifica que la efectividad del liderazgo tanto de los coordinadores médicos como de los gestores de enfermería está correlacionada de forma significativa con todas las dimensiones de clima y con el clima global. Por otro lado, la correlación entre la efectividad de ambos liderazgos (coordinador médico y coordinador de enfermería) y las dimensiones de clima en cada una de las distintas categorías profesionales (médicos, personal de enfermería y personal administrativo), se mostraba significativa en casi todas las dimensiones de clima.

La excepción se encontraba entre la efectividad tanto del coordinador médico como del coordinador de enfermería y la dimensión de compromiso en el personal de enfermería, cuya relación no era significativa, y la efectividad tanto del coordinador médico como del coordinador de enfermería y la dimensión de trabajo en equipo del personal administrativo, que tampoco era significativa su relación.

Los resultados en cuanto el estilo de liderazgo fueron los siguientes; se comprobó la correlación entre el estilo preferente de los coordinadores E3 “participar”, con las dimensiones del clima y el clima global; en este caso, no

se encontraron relaciones significativas. También se comprobó la relación entre el estilo de liderazgo E3 “participar”, el estilo E2 “persuadir” y el resto de los estilos y las dimensiones de clima y el clima global; en este otro caso tampoco se encontraron relaciones estadísticamente significativas (Menárguez Puche y Saturno Hernández, 1998).

En su investigación Koene, Vogelaar y Soeters (2002) examinaron el efecto que tenían los diferentes estilos de liderazgo, junto con tres dimensiones del clima organizacional, en 50 establecimientos de una extensa cadena de supermercados de Holanda. Los resultados reflejaban que los liderazgos carismático y de consideración tienen un efecto importante en el clima de las tiendas pequeñas de esta cadena. El liderazgo de estructura no tuvo efectos en relación al clima organizacional, tanto en las pequeñas como en las tiendas grandes. Estos autores señalan profundizar en esta línea de investigación en futuros estudios.

Por su parte, Cejas Crespo (2004) desarrolló una investigación con la que trataba de comprobar la relación existente entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional. Si bien esta relación había sido estudiada y analizada previamente por Schein (1985) donde pone de manifiesto la influencia del líder en la cultura y su diferente papel durante la evolución de la organización empresarial. En este caso reseñamos este trabajo porque la cultura organizacional era medida a través de las siguientes dimensiones: consideración, innovación, orientación a la acción, orientación a los resultados, colaboración, competición, control de acción y libertad de acción. Algunas de ellas son semejantes a las dimensiones descritas en las investigaciones sobre el clima.

En la investigación de Cejas Crespo (2004), el liderazgo era considerado a partir de la siguiente tipología: transformacional, transaccional y *laissez-faire*. Para la evaluación del liderazgo transformacional esta investigadora midió diversos factores: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individual. A las anteriores sumó una medida referida al liderazgo transformacional global. El liderazgo transaccional

estaba formado por los factores siguientes: recompensa contingente y dirección por excepción, y una medida del liderazgo transaccional global y por último el liderazgo *laissez-faire*.

Los resultados obtenidos por Cejas Crespo en relación al liderazgo transformacional muestran que los factores del liderazgo, tales como carisma, estimulación intelectual y consideración individualizada, junto con la medida del liderazgo transformacional global, correlacionan de una forma significativa y positiva con las dimensiones de cultura de colaboración; a su vez, la dimensión de carisma correlaciona con la dimensión de cultura de consideración; igualmente esta dimensión de carisma correlaciona con la dimensión de cultura de innovación. Por último la dimensión consideración individualizada correlaciona con la dimensión de cultura de competición.

En lo que se refiere al liderazgo transaccional, el factor contingente del mismo correlacionaba de una forma positiva con dos factores de la cultura organizacional, que son colaboración e innovación, y por el contrario, correlacionaba de forma negativa con la dimensión de libertad de acción. Con respecto al factor de dirección por excepción, no se encontraron correlaciones con las dimensiones de cultura organizacional.

Por último, en esta investigación el liderazgo *laissez-faire* correlacionaba de forma negativa con la dimensión de cultura de consideración y colaboración, y de forma positiva con la dimensión de cultura de competición.

Igualmente, y en fechas muy recientes, la investigación de Gil, Rico, Alcover y Barrasa (2005) analizan el liderazgo basado en un modelo de tres factores: la categoría de tarea que incluye las conductas en el uso de recursos y personal, la categoría de relación que comprende un fuerte compromiso con la organización y su misión, alto nivel de confianza mutua y cooperación entre los miembros, y una nueva categoría “cambio” que comprende las mejoras de innovación y la adaptación a cambios externos (Gil, Ares y Barrasa, 2003; Barrasa, 2005).

En este trabajo que reseñamos, el clima del equipo fue evaluado a partir del cuestionario titulado “Team Climate Inventory” (Anderson y West, 1994), que incluye cuatro componentes fundamentales del clima: visión, participación, orientación a la tarea, apoyo a la innovación. La muestra de estudio estaba compuesta por 318 profesionales de la salud, de 78 equipos de diferentes Hospitales Públicos españoles. El resultado del análisis refleja que la influencia de la conducta del liderazgo orientado al cambio sobre la ejecución del equipo de trabajo, está modulada por el clima global del equipo y por el clima de innovación del mismo.

A partir del marco teórico y de los resultados alcanzados en los estudios anteriormente expuestos, hemos desarrollado nuestra investigación, en la cual se utilizan las conductas que se realizan como elemento identificador del liderazgo. Los estudios precedentes han puesto de manifiesto que las conductas de los líderes influyen de una forma muy significativa en el desarrollo del clima organizacional. En nuestra investigación se tratará de comprobar la variabilidad de las percepciones de clima que son explicadas por las conductas del líder y por los distintos tipos de liderazgo según la Teoría de *Liderazgo Situacional* formulado por Hersey y Blanchard (1982a).

CAPÍTULO IV
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

CAPÍTULO IV

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

4.1. Introducción

En el capítulo I de la presente investigación se ha realizado una revisión acerca de la importancia que la cultura y el clima poseen para el conocimiento de las organizaciones empresariales. Este primer acercamiento al concepto de clima tuvo continuación con las distintas investigaciones que se han realizado en nuestro entorno acerca de este tema y la relación del clima con otras variables organizacionales.

En el capítulo II se abordó un acercamiento en profundidad al concepto de clima organizacional. Este análisis tomó como punto de partida el origen de los estudios sobre el concepto, al que siguió el de las distintas definiciones que se han realizado al respecto y la clasificación de las mismas.

Posteriormente se abordaron los distintos enfoques en la formación del clima, así como las investigaciones más relevantes realizadas al respecto. El primer enfoque planteado fue el estructural, cuyo representantes e investigaciones más significativos fueron Guion (1973), Indik (1965), Inkson, Pugh y Hickson (1970) y Payne y Pugh (1976).

Este modelo no logró explicar en su globalidad la formación del clima. Por esta razón se planteó un segundo enfoque, el enfoque subjetivo. El mismo ponía el énfasis en las características individuales como conformadores principales en el clima organizacional. Para explicar este enfoque, Schneider

(1983a; 1983b) definió el modelo A.S.A.¹, los sujetos con características semejantes permanecen en la organización, este hecho les permite tener percepciones similares de la situación. Las investigaciones e investigadores más representativos de este enfoque han sido James y Jones (1974), James et al. (1978), Joyce y Slocum (1982,1984) y Schneider (1983a). Las críticas que acerca del mismo se han planteado se han realizado, fundamentalmente, desde un punto de vista conceptual, como explicamos en el capítulo II.

Ante estas críticas, Schneider y Reichers (1963), por un lado, y Poole y McPhee (1983), por otro, plantearon como más adecuado el enfoque interaccionista en la formación del clima. Mediante hipótesis derivadas de esta perspectiva se ha tratado de realizar una comprobación empírica, si bien los resultados de las distintas hipótesis que se habían planteado han sido parcialmente verificadas (Patterson et al., 1996; González-Romá et al., 1995).

Así pues, de lo anterior se deduce con que los distintos enfoques sobre la cuestión no han llegado a explicar en su globalidad cómo se forma el clima, ni tampoco han ofrecido una explicación satisfactoria de las diferencias que se aprecian en las percepciones que los miembros de una misma organización tienen del centro en el que desarrollan su actividad laboral.

Rousseau (1988) trató de explicar estas diferencias en función del nivel descriptivo que los participantes describen en las encuestas. Los resultados en las percepciones del clima son diferentes debido a que en las instrucciones dadas a los participantes en los estudios generalmente no se especifica claramente cuál es el nivel a describir: el puesto, la unidad o el centro.

De igual manera, estas diferencias han planteado la necesidad de comprobar estadísticamente si existe homogeneidad en las percepciones del clima, para poder agregar las puntuaciones e identificar el nivel de clima de un determinado grupo de empleados (James, 1982, Joyce y Slocum 1979). De

¹ El modelo se denomina Atracción -Selección-Abandono (A.S.A.), los individuos son atraídos por la organización, son seleccionados, se incorporan a ella y permanecen porque se sienten atraídos por la misma. Abandonan aquellos que son diferentes. Con este modelo Schneider explica el enfoque subjetivo en la formación del clima.

esta forma se puede hablar de climas agregados cuando exista homogeneidad en las percepciones del clima de una misma unidad organizativa y, al mismo tiempo, estas percepciones son diferentes de otras unidades del centro organizacional.

La dificultad empírica de comprobar la existencia de climas agregados planteó la necesidad de identificar otros tipos de climas en los cuales se encontrara similitud en las percepciones. Esa similitud es necesaria para poder justificar la agregación de las puntuaciones de un determinado grupo. En este caso se encuentran los empleados que tienen similitud en las percepciones del clima y difieren del resto de los empleados, pero no pertenecen a una unidad formal del centro; sin embargo, tienen esa similitud en las percepciones del clima, provocada por alguna identidad socio psicológica que les hace constituir un grupo. Joyce y Slocum (1984) y Jackofsky y Slocum (1988) denominaron clima colectivo a esta percepción.

En cualquier caso, la pertinencia del estudio de los climas colectivos, ha sido cuestionada por algunos investigadores. Este debate conceptual quedó reflejado en un artículo publicado por Payne (1990), y en la réplica de Jackofsky y Slocum (1990) sobre el mismo.

Este capítulo finaliza con el análisis de la medida del clima y los instrumentos existente para realizarla.

En el capítulo III de la presente investigación se abordaron las distintas teorías formuladas sobre el liderazgo, así como su evolución en el tiempo. La Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1982a), es el modelo que hemos utilizado para analizar el estilo de liderazgo. En este modelo no se plantea de forma expresa la forma de relacionarse ambos constructos.

El interés de esta investigación se centra en explicar las diferencias encontradas en la organización en las percepciones de clima. A continuación se expone el objetivo general, los objetivos específicos y las hipótesis del estudio.

4.2. Objetivo general, objetivos específicos e hipótesis de la investigación

El objetivo general de esta investigación es explicar las diferencias en las percepciones de clima en las organizaciones.

A partir de este objetivo general, los objetivos específicos que hemos planteado en la investigación son los siguientes:

1. Contrastar los distintos enfoques en la formación del clima.
2. Comprobar la existencia de diferencias en el clima psicológico cuando los empleados describen distintos niveles de la organización.
3. Determinar el grado de homogeneidad en las percepciones del clima de los empleados según su pertenencia a distintos grupos de la organización.
4. Medir el grado en que el comportamiento de los líderes influye en la percepción del clima por parte de los subordinados.

Con respecto al primer objetivo, que trata de contrastar los distintos enfoques en la formación del clima, se va a plantear en primer lugar comprobar en qué medida las distintas variables estructurales, junto a las variables individuales, influyen en el clima organizacional. En la investigación realizada por Paolillo (1982) se concluía que las variables estructurales influían en más de un 60% en el clima organizacional. En este estudio se va a utilizar el mismo análisis estadístico, pero se incluirán variables estructurales e individuales, se tratará de comprobar la influencia que estas variables tienen en el clima.

Por otro lado, y en relación a la teoría interaccionista, se plantea comprobar si las percepciones de clima en los equipos de trabajo son diferentes en función de la mayor o menor cantidad de tiempo en el que los empleados están juntos. La medida de este tiempo se va a tratar de medir en

función de diferentes criterios, alguno de ellos empleado anteriormente en otras investigaciones (Patterson et al., 1996; González-Romá et al., 1995), y otros que son específicos en este estudio.

De igual forma, con el fin de comprobar esta teoría interaccionista, en la presente investigación hemos utilizado un estadístico, en concreto el índice de correlación intraclass (ICC), que también fue empleado anteriormente en otras investigaciones. El mencionado índice mide el grado de similitud en las percepciones de clima que existe entre los empleados de un mismo grupo, así como la diferencia que concurre con el resto de los grupos (Patterson et al., 1996; González-Romá et al., 1995 y Gil et al., 2005).

Las hipótesis planteadas para la obtención de este primer objetivo son las siguientes:

- **Hipótesis 1ª A:** El clima psicológico estará influido en mayor medida por las variables estructurales que por las variables individuales.
- **Hipótesis 1ª B:** Se encontrará homogeneidad en las percepciones de clima en aquellos equipos que trabajan de forma estable.

En esta última hipótesis se utilizarán como criterios de la medida del tiempo de permanencia en el equipo, la antigüedad en el mismo, el tipo de jornada y la coincidencia o no con su equipo en el último mes.

En lo que se refiere al segundo objetivo, donde se trata de comprobar la existencia de diferencias cuando los encuestados describan el clima de su puesto, unidad o centro, se plantearon las siguientes hipótesis:

- **Hipótesis 2ª A:** Las percepciones del clima psicológico serán diferentes según el nivel descriptivo del puesto y de la unidad.
 - **Hipótesis 2ª B:** Las percepciones del clima psicológico serán diferentes según el nivel descriptivo de la unidad y del centro.
-

- **Hipótesis 2ª C:** Las percepciones del clima psicológico serán diferentes según el nivel descriptivo del puesto y del centro.

Respecto al tercer objetivo, en el que se pretende determinar la homogeneidad en las percepciones de clima en distintos grupos del hospital se enunciaron las siguientes hipótesis con la finalidad de comprobar la existencia de climas agregados y climas colectivos:

- **Hipótesis 3ª A:** Existirán climas agregados si las percepciones de clima psicológico son similares según las unidades del hospital.
- **Hipótesis 3ª B:** Existirán climas colectivos si las percepciones de clima psicológico son similares según la categoría profesional y el nivel jerárquico.

Los criterios utilizados para definir los grupos de la organización son los siguientes: categoría profesional y nivel jerárquico que se ocupa en el centro. Una vez comprobada la similitud, si se obtiene un nivel adecuado, se podrá establecer la existencia de climas colectivos en función de los criterios establecidos.

En relación al cuarto objetivo que hemos planteado, con el que se pretende medir la influencia del comportamiento de los líderes en la percepción del clima, la Teoría del Liderazgo Situacional no define la forma de relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional. No obstante, de las tres dimensiones en que se basa este modelo para identificar los diferentes estilos de liderazgo, la dimensión de relación y la dimensión de tarea (la tercera dimensión es la preparación de los subordinados) fueron utilizadas para comprobar la influencia que tienen sobre el clima.

Los estudios que se realizaron en la Universidad de Ohio bajo la dirección de Hemphill (1956) y de Fleishman (1951) tuvieron en cuenta las conductas observadas en los líderes. Las mismas se agruparon en dos dimensiones, la de consideración (similar a la dimensión de relación), y la de iniciación de estructura (similar a la dimensión de tarea). En esos estudios se

comprobó el efecto que tenían estas dimensiones en los grupos de trabajo. Los líderes que obtenían altas puntuaciones en la dimensión de consideración daban lugar a grupos bastante cohesionados, con bajos índices de absentismo y elevada satisfacción en el trabajo. Por el contrario, los líderes con altas puntuaciones en la dimensión de iniciación de estructura generaban grupos con elevada productividad a corto plazo, al mismo tiempo que tasas elevadas de absentismo y de reclamaciones y bajos índices de satisfacción.

Paralelamente, las investigaciones realizadas en la Universidad de Michigan donde las conductas realizadas por los líderes, en este caso, fueron denominadas como orientación a las personas (similar a la dimensión de relación), y orientación a la producción (similar a la dimensión de tarea), se relacionaron de forma directa con las características de los grupos que generaban. En concreto, Likert (1961) estudió a los líderes que obtenían una alta producción para comprobar qué tipo de conductas eran las que desarrollaban. La conclusión obtenida por el investigador fue que los líderes orientados a las personas obtenían mejores resultados que los líderes orientados a la producción.

En nuestra investigación, el clima se ha evaluado mediante el WES, a través de diez dimensiones: ocho de ellas identifican características positivas el clima, y dos dimensiones consideradas negativas en la conformación del clima (Seisdedos, 1986).

Recientemente, como se recoge en el capítulo III, entre otros investigadores Koene et al. (2002), Gil, Rico, alcocer y Barrasa (2005) han investigado las repercusiones que distintas conductas de los líderes tienen en el clima organizacional.

En función de lo expuesto, se formula la siguiente hipótesis:

- **Hipótesis 4ª A:** Las percepciones de clima psicológico estarán influidas en mayor medida por los comportamientos de relación que por los comportamientos de tarea.
-

Igualmente la relación entre los estilos de liderazgo, según el modelo elegido, y el clima organizacional no tiene un modelo definido, pero en base a la influencia que dos de las dimensiones empleadas (relación y tarea) para definir el estilo de liderazgo, se propone una hipótesis exploratoria, en función de la dimensión que predomina en los distintos estilos. De esta forma se define la siguiente hipótesis:

- **Hipótesis 4ª B:** Las percepciones de clima psicológico estarán influidas en mayor medida por los estilos de liderazgo que tienen alta conducta de relación que los estilos de liderazgo con baja conducta de relación.

En base a las hipótesis planteadas se diseñó el estudio que se relaciona en el epígrafe siguiente.

4.3. Diseño del estudio.

4.3.1 Tipo de estudio: transversal.

4.3.2 Población de estudio: profesionales de la Salud, en sus distintas categorías, con una antigüedad de más de tres meses², pertenecientes a cuatro hospitales, públicos y privados, de la ciudad de Granada. Para su identificación en este estudio denominaremos a los distintos hospitales con letras: **A, B, C y D.**

Hospital A: es el hospital de mayor tamaño y productividad, entendida ésta como los procesos asistenciales atendidos de forma ambulatoria y hospitalaria y por el número de profesionales que en él trabajan. Se trata de un hospital público, integrado en un complejo hospitalario mayor, que dispone de 536 camas, y un personal de 1788 profesionales contratados fijos, de ellos 1058 profesionales sanitarios.

Los profesionales de este Hospital que intervinieron en este estudio fueron asignados a tres muestras diferentes según las hipótesis a comprobar.

1^a.- Para el estudio de la hipótesis **1^a B, 2^a A, 2^a B y 2^a C** se incluyó a la totalidad del personal de Enfermería (compuesto por enfermeras y auxiliares de enfermería) de una unidad de este Hospital, que reúne la particularidad de ser una unidad cerrada (muestra denominada en adelante **A1**), compuesta por profesionales que trabajan realizando tres turnos para cubrir 24 horas de asistencia continua. El conjunto de profesionales se distribuye para cubrir esas 24 horas, en equipos de trabajo, de forma que cada grupo de profesionales rota por los distintos turnos de forma conjunta, con lo cual los mismos profesionales coinciden en los mismos turnos.

² Se seleccionaron miembros del personal con un antigüedad mínima de 3 meses y una relación contractual con el hospital, con el fin de que tuvieran criterio al expresar sus percepciones del clima.

La estructura de esta unidad es horizontal, todos en la misma planta, distribuidos en dos salas diferentes separadas por un pasillo. En cada sala los pacientes están separados por tabiques, pero estructuralmente colocados en semicírculo orientados hacia la zona central donde está colocado el control de Enfermería y desde donde visualiza y controla a todos los pacientes. El trabajo de estos profesionales de Enfermería se desarrolla en estas salas e implica interacción frecuente, entre ellos por las características descritas.

Por otro lado, los espacios comunes como la sala de estar del personal de la unidad, el almacén de material o los servicios son comunes para las dos salas. Los mandos intermedios también son comunes y el nivel de dependencia de los pacientes atendidos es igual, aunque de distintas especialidades médicas, con lo cual tendríamos similares cargas de trabajo.

2ª. Para las hipótesis **1ª A**, **2ª B**, **2ª C**, **3ª A**, **3ª B**, **4ª A** y **4ª B** se utilizó una muestra elegida al azar entre los profesionales sanitarios. Estaba compuesta por médicos, enfermeras, técnicos y auxiliares de enfermería, y por la totalidad del conjunto de los mandos intermedios de este centro, compuesta por jefes de servicio, jefes de sección, supervisoras y coordinadores.

El **Hospital B** es un hospital público integrado en un complejo hospitalario mayor, que dispone de 267 camas y cuenta con 833 profesionales con contrato fijo, de ellos 554 profesionales sanitarios. En este hospital se utilizó la totalidad de los integrantes del personal de Enfermería (enfermeras y auxiliares de enfermería) pertenecientes a una unidad (muestra denominada en adelante **B1**) parecida a la unidad utilizada en el hospital **A1** en la organización del personal por equipos para realizar las 24 horas de atención sanitaria, y para la comprobación de las hipótesis **1ª B** y **2ª A**.

Al igual que la unidad **A1**, esta unidad **B1** atiende 24 horas de asistencia hospitalaria, repartidas en tres turnos de trabajo. Para cubrir los distintos turnos, los profesionales constituyen equipos que rotan por ellos. La diferencia que tiene con respecto al Hospital anterior es que este es un centro más pequeño, y la unidad estudiada se encuentra ubicada en distintos niveles

de estructura, es decir, está distribuida entre tres plantas. Por otra parte, la atención sanitaria prestada es diferente, los pacientes atendidos permanecen en la unidad por un periodo entre una hora y cuatro horas por término medio.

El **Hospital C** es un Hospital privado con 167 profesionales y con 111 de camas (12 de ellas de vigilancia intensiva). En este caso la muestra fue intencional, y los participantes tenían una relación contractual con el Hospital. Este hospital se utilizó para comprobar las hipótesis **1ª A, 4ª A y 4ª B**.

El **Hospital D** es un Hospital privado con número de 77 camas (incluyendo las camas de cuidados especiales) y entre 200 ó 225 profesionales aproximadamente. Al igual que en el caso anterior, la muestra fue intencional y los profesionales mantenían una relación contractual con la empresa. Este hospital se utilizó para comprobar las hipótesis **1ª A, 4ª A y 4ª B**.

4.3.3. Descripción de la muestra del estudio

La muestra de esta investigación estaba formada por un total de 632 profesionales, distribuidos por distintos grupos con el objetivo de comprobar las distintas hipótesis.

Hospital A: como ya se explicó anteriormente consta de tres muestras de profesionales con el siguiente perfil:

1. La muestra de la unidad **A1** estaba compuesta por 112 profesionales; de ellos contestaron la encuesta 93, lo que supone un 83% del total. Los 19 miembros restantes que no contestaron al cuestionario correspondían a 8 enfermeros/as y 11 auxiliares de enfermería, siendo 17 mujeres y 2 hombres. La mayoría de las personas que no contestaron el cuestionario se encontraban de baja médica en el momento de la recogida de datos.

De las 93 personas que contestaron la encuesta y constituían la muestra A1, entre los que respondieron a la variable sexo, había 77 mujeres, que

representan el 84,6 %. Los hombres eran 14, que representaban el 15,4 % restante.

Respecto a la variable de la edad, oscilaba entre los 27 y 59 años, con una media de 43,7 años y una desviación típica de 6,8.

En cuanto a la antigüedad en la empresa, los años transcurridos en ella estaban comprendidos entre 1 y 30 años, con una media de 14,5 años y una desviación típica de 8,6 años.

En esta muestra **A1** y en la muestra **B1** (que se describirá con posterioridad) se identificaron los integrantes de los equipos de trabajo y se incluyeron tres variables más, para medir la posibilidad de interactuar entre los miembros del equipo. Estas tres variables fueron: la antigüedad en el equipo actual, la coincidencia con el equipo en el último mes y el tipo de jornada.

Para identificar los miembros de los distintos equipos, se denominó a los equipos con números y a las salas con letras; de esta forma tenemos 9 equipos por cada sala y un décimo de correturnos, en total podemos identificar 19 equipos considerando diferentes las salas, con un mínimo de dos y un máximo de 10 personas. Sumados las dos salas se constituyen 10 equipos con un mínimo de 6 y un máximo de 17 integrantes. La antigüedad en el equipo actual, oscilaba entre 0 y 38 años, con una media de 6,17 años y una desviación típica de 6,31 años.

Con respecto a las veces que no había coincidido con su equipo en el último mes, esta variable fue agrupada en tres categorías: 1 (coincidió siempre), 2 (no coincidió en una franja entre 1 y 5 veces) y 3 (no coincidió en más de 6 veces). Coincidieron siempre con su equipo el 11,1 (8 % del total), entre 1 y 5 veces el 58,8 % y no habían coincidido más de 6 veces el 30 % restante.

En relación al tipo de jornada se describió en dos categorías: jornada completa, y jornada parcial. El 79,3 % tenían jornada completa y jornada parcial el 20,7 %.

2. Muestra **A2**, constituida por todas las categorías de profesionales sanitarias que integran el centro, excluidos los mandos intermedios y la totalidad del personal de Enfermería que forman parte de la muestra **A1**. Este grupo estaba constituido por 1800 profesionales, del cual se eligió una muestra al azar a través del programa SSPS 13.0, con un nivel de confianza del 95% y un error de muestreo del 5%, con lo cual obtuvimos una muestra de 420 profesionales (se incrementó hasta este número para garantizar el número muestral y subsanar los errores administrativos) de distintas categorías y repartidos por todos los servicios del centro, a excepción de la unidad **A1**.

Se intentó localizar en su unidad de trabajo correspondiente a cada profesional de los que integraban la muestra. Algunos participantes, integrantes de la muestra de estudio no pudieron ser localizados por no encontrarse en ese momento en el centro o bien porque el censo disponible contenía errores. El número de cuestionarios recogidos fue de 380, lo que constituye un 90,47 % de respuesta. Los 40 miembros restantes que no contestaron al cuestionario correspondían a 19 médicos, 14 enfermeros y 7 auxiliares de enfermería, siendo 29 mujeres y 11 hombres. El número más elevado de médicos se explica porque eran en su mayoría residentes y parte de sus años de residencia lo realizan por otros centros y no se encontraban en el centro en el momento de realizar la investigación.

Esta muestra estaba formada por 293 mujeres (78,6% de la muestra) y 80 hombres (21,4%), la edad de los profesionales oscilaba entre los 24 y 64 años de edad, siendo la media de 44,76 años y la desviación típica de 8,75.

En cuanto a la antigüedad en el Hospital, la misma oscilaba entre 0 y 39 años de antigüedad, con una media de 17,42 y una desviación típica de 10,3.

3. Muestra **A3**. Estaba constituida por los mandos intermedios del Hospital en sus distintas categorías: Jefes de Servicio, Supervisores y Coordinadores. La población total estaba formada por 63 mandos intermedios y contestaron a la encuesta 54 profesionales, lo que representa el 85,71 % del total. De los 9 mandos intermedios que no contestaron la encuesta 6 eran jefes servicio hombres y 3 supervisoras mujeres.

De esta muestra 27 eran mujeres lo que representa el 50% del total, y 27 hombres que constituyen el otro 50 % restante.

La edad de los encuestados oscilaba entre 38 y 64 años, con una media de 50 (49,94) años y una desviación típica de 6,8. En relación a la antigüedad en el Hospital, la misma oscilaba entre los 3 y los 35 años con una media de 20,96 años y una desviación típica de 7,48.

En esta muestra de los mandos intermedios la frecuencia de los distintos puestos era la siguiente: 9 eran Coordinadores (lo que representa un 16,7 % del total de la muestra)), 19 eran Jefes de Servicio (lo que representa el 35,2 %), y 26 eran supervisores que representan el 48,1 % restante.

Hospital B. La muestra de la unidad **B1** estaba formada por 47 profesionales de los cuales contestaron 31, lo que supone un 66%. Esta muestra la constituyen 28 mujeres que representan un 90,3 % de la muestra total, los hombres fueron 3 y suponen el 9,7 % restante.

Respecto a la edad, esta oscilaba entre 33 y 59 años, con una media de 48 años y una desviación típica de 7,5 años.

En relación a la antigüedad en el centro este valor oscilaba entre 0 y 35 años y una media de 21 años y una desviación típica de 11,9 años.

En esta muestra, al igual que en la muestra **A1**, se recogió la pertenencia a los distintos equipos de trabajo denominados con números, de tal manera que tenemos 7 equipos, cuyos integrantes oscilan entre 1 y 6 miembros.

Por otro lado, la antigüedad en el equipo actual oscilaba entre 0 y 30 años, con una media de 8,04 y una desviación típica de 8,27.

Con respecto a las veces que no había coincidido con su equipo en el último mes, la respuesta fue agrupada como se describió en la muestra de la unidad **A1**. Coincidieron siempre con su equipo el 37,9 %, no habían coincidido con su equipo entre 1 y 5 veces el 48,3 % y no habían coincidido más de 6 veces, el 13,8 % restante.

En relación al tipo de jornada, también descrita en la muestra A1, el 96,6 % tenían jornada completa, el 3,4 % restante tenía jornada parcial.

Hospital C. La muestra **C1** de este hospital era intencional estaba constituida por 55 profesionales, de los cuales contestaron al cuestionario 51, lo que representa un 92,72 %. En este caso las mujeres eran 43, es decir el 84,3% del total, los hombres eran 8 y representan el 15,7 % restante.

La edad de los participantes de esta muestra oscilaba entre 26 y 61 años, con una edad media de 44,38 años y una desviación típica de 8,6. La antigüedad estaba comprendida entre 0 y 31 años, con una media 18,33 años y una desviación típica de 11,11 años. Finalmente, en esta muestra y en relación a la variable puesto que se ocupa en la organización una persona era coordinador.

Hospital D. La muestra **D1** de este Hospital fue intencional estaba constituida por 25 profesionales, de los cuales respondieron al cuestionario 23, lo que representa un 92% de la muestra. Las dos personas que no contestaron la encuesta eran enfermeras. En la muestra estaban incluidas 22 mujeres que representan un 95,7% del total que contestaron al cuestionario y un hombre que constituye el 4,3 % restante.

La edad, estaba comprendida entre 21 y 60 años con una media de 37,16 años y una desviación típica de 11,89 años. En relación a la antigüedad en el Hospital, oscilaba entre 0 y 36 años con una media de 15,57 años y una desviación típica de 13,72 años.

En anexo II se muestra la tabla 2 con el resultado de las variables no descritas anteriormente en relación a las muestras utilizadas. En dicho anexo II, las variables categóricas incluyen en su descripción el número de sujetos que ha contestado la variable, la frecuencia y el porcentaje de cada una de las categorías de la variable. La variable cuantitativa, número de hijos por tramo de edad de estos, incluye, el número de encuestados que tienen hijos en ese tramo de edad y la media de hijos por encuestado en dicho tramo.

En la tabla 3 se recoge un resumen de las variables más relevantes diferenciando entre hospitales públicos y privados, y la totalidad de la muestra.

Variables		Hospital público A y B n = 558	Hospital privado C y D n = 74	Total muestra n = 632
Edad		n = 524 Media 45,28 d. t. 8,38	n = 69 Media 42,39 d. t. 10,06	n = 593 Media 45,3 d. t. 8,63
Antigüedad centro		n = 533 Media 17,53 d. t. 10,03	n = 72 Media 17,53 d. t. 11,89	n = 605 Media 17,53 d. t. 10,26
Sexo	Mujeres	n = 425 (77,4 %)	n = 65 (87,8 %)	n = 490 (78,7 %)
	Hombres	n = 124 (22,6 %)	n = 9 (12,2 %)	n = 133 (21,3 %)
Categoría profesional	Médico/a	n = 95 (17,3 %)	n = 5 (6,8 %)	n = 100 (16,1 %)
	Enfermero/a	n = 280 (51,1 %)	n = 14 (18,9 %)	n = 294 (47,3 %)
	Técnico	n = 31 (5,7 %)	n = 13 (17,6 %)	n = 44 (7,1 %)
	Aux.de enfermería	n = 142 (25,9 %)	n = 52 (56,8 %)	n = 184 (29,6 %)

Tipo contrato	Fijo	n = 355 (64,3 %)	n = 54 (76,1 %)	n = 409 (65,7 %)
	Interino	n = 115 (20,8 %)		n = 115 (18,5 %)
	Sustituto	n = 82 (14,9 %)	n = 17 (23,9 %)	n = 99 (15,9 %)
Turno trabajo	Fijo mañana	n = 152 (27,7 %)	n = 10 (13,5 %)	n = 162 (26 %)
	Fijo noche	n = 17 (3,1 %)	n = 4 (5,4 %)	n = 21 (3,4 %)
	Rot. Normal		n = 57 (77 %)	n = 57 (9,2 %)
	R. Antiestrés	n = 318 (58 %)		n = 318 (51,1 %)
	Otros	n = 61 (11,1 %)	n = 3 (4,1 %)	n = 64 (10,32 %)

Tabla 3. Análisis descriptivo de las variables sociodemográficas de los distintos hospitales y el total

4.3.4. Variables

Para las hipótesis **1ª A**, **3ª A** y **3ª B**, cuestionario elaborado expresamente para este estudio (cuestionario I del anexo I).

Variables estructurales: antigüedad en el hospital medida en años, categoría profesional (dividida en cuatro categorías: médico, enfermera, técnico y auxiliar de enfermería), puesto de trabajo (dividido en puesto base, coordinador, jefe de servicio y supervisor), turno de trabajo (fijo de mañana, fijo de noches, rotatorio normal, rotatorio antiestrés o ecológico y otros), tipo de contrato (fijo, interino y sustituto), área funcional (consultas externas, hospitalización médica, hospitalización quirúrgica, laboratorios, quirófanos, radiología y urgencias y reanimación) y titularidad (pública y privada).

Variables individuales: sexo (hombre y mujer), edad (medida en años), estado civil (soltero, casado o en pareja, separado o divorciado y viudo), hijos (número de hijos de 0 a 5 años, número de hijos de 6 a 10 años y número de hijos de 11 años y más). Además, con la intención de profundizar en las

características de los participantes en el estudio se indagó sobre el compromiso que tenían estos profesionales con la organización. Para ello se utilizaron tres ítems. Ver anexo I

Otras variables de estudio.

Con respecto a las hipótesis **1ª A, 2ª B, 2º C, 3ª A, 3ª B, 4ª A y 4ª B** se utilizó la variable clima organizacional según el nivel descriptivo del centro, es decir, a los encuestados se les solicitaba que describieran el clima de su centro hospitalario.

En las hipótesis **1ª B, y 2ª A** se utilizó la variable clima organizacional según el nivel descriptivo del puesto y de la unidad. Esta última también se utilizó en la hipótesis **2ª B**. Igualmente el clima organizacional según el nivel descriptivo del puesto se utilizó en la hipótesis **2ª C**.

En relación con hipótesis **1ª B** no se incluyeron las tres últimas variables individuales y se agregaron tres nuevas: Número de equipo al que pertenece, tipo de jornada (completa y parcial), número de veces que en el último mes no había coincidido con su grupo y antigüedad en el equipo actual, en años (cuestionario II del anexo I)

En relación con la hipótesis **4ª A y 4ª B** se incluyó la medida de las dimensiones de relación y tarea y los estilos de liderazgo

4. 3. 5. Instrumentos.

Las variables individuales y estructurales se midieron mediante un cuestionario construido expresamente para esta investigación e incluido en el anexo I.

En la presente investigación se ha utilizado el cuestionario *SBDQ* (Supervisory Behavior Description Questionnaire, (cuestionario III del anexo I), con el fin de medir los distintos estilos de liderazgo y el cuestionario *WES* (Work Environment Scale, Moos, Moos y Trickett, 1989) adaptado en España por Fernández-Ballesteros y Sierra.

La utilización del cuestionario *SBDQ*, en lugar del instrumento concreto creado por los autores de la teoría del liderazgo situacional, que era el cuestionario *LEAD-otros*, lo justificamos por los problemas que este instrumento de medida suscita. De hecho, una revisión de la bibliografía permite detectar que diversas investigaciones realizadas sobre el liderazgo situacional han optado por utilizar el cuestionario *LBDQ* en lugar del *LEAD-otros*.

En este sentido, se han argumentado diversas razones, de forma que el *LBDQ* ha sido considerado como “*un índice de liderazgo más ampliamente aceptado que el instrumento LEAD*” (Vecchio, 1987, p. 447); también se ha señalado que “*es una medida más potente de la conducta del líder que el instrumento LEAD desarrollado por Hersey y Blanchard*” (Goodson, McGee y Cashman, 1989, p. 449).

El *SBDQ* es un instrumento de medida elaborado por un equipo de investigadores de la Universidad de Ohio. Mide dos dimensiones: iniciación de estructura y consideración (Fleishman, 1957 y 1972). En nuestra investigación utilizaremos el cuestionario *SBDQ* en lugar del *LBDQ*, éste es un instrumento compuesto 100 ítems y como ambos instrumentos tienen índices de fiabilidad y validez adecuados se optó por el *SBDQ*.

El cuestionario *SBDQ* consta de 48 ítems, cada uno de ellos con 5 alternativas de respuesta, que describen la conducta del superior, que se puntúan entre 0 y 4. Algunos de estos ítems se califican en puntuación inversa, 28 ítems miden la dimensión “consideración”, (posteriormente se utilizará la denominación de “**relación**”), se refiere a aquellas conductas del líder en las cuales trata de ser receptivo a las expectativas y necesidades de las personas que lidera estableciendo una confianza mutua. Uno de estos ítems en cada sentido es:

- *É l/ ella se niega a ceder cuando los demás no estamos de acuerdo con él/ella.*
- *Expresa su aprecio cuando uno de nosotros hace un buen trabajo.*

Los 20 ítems restantes miden la dimensión “estructura” (en adelante se utilizará la denominación de “**tarea**”), se refiere a todas aquellas conductas del líder dirigidas a la tarea y a la estructuración de las actividades de los subordinados para la consecución de los objetivos. Uno de estos ítems en cada sentido es:

- *Permite que hagamos las cosas como mejor nos parezca.*
- *Le da importancia a la cantidad de trabajo.*

Se ha utilizado la mediana para establecer el punto de corte entre valores altos y bajos en cada dimensión.

Para medir el clima psicológico se ha utilizado el cuestionario *WES* creado por Moos, Insel y Humphrey (1974), que fue adaptado en España por Fernández-Ballesteros y Sierra y comercializado por la editorial TEA (1985). Se ha utilizado este cuestionario para medir el clima psicológico según el nivel descriptivo del puesto (cuestionario IV en anexo I), de la unidad (cuestionario V en anexo I) y del centro (cuestionario VI en anexo I).

Este cuestionario consta de 90 ítems con dos únicas categorías dicotómicas *verdadero* y *falso*. Algunos ítems puntúan inversamente, estos

ítems constituyen 10 dimensiones de la variable organizacional “clima”, por lo tanto cada dimensión consta de 9 ítems y de esta forma las puntuaciones en cada una de las 10 dimensiones pueden oscilar entre 0 y 9. Estas diez dimensiones son las siguientes (Moos, Moos y Trickett, 1989):

- *Implicación*, que es el grado en el que los empleados de una empresa se preocupan por su actividad y se entregan a ella. Uno de estos ítems es: *El trabajo es realmente estimulante.*
 - *Cohesión*. Grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros. Uno de estos ítems es: *La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.*
 - *Apoyo*. Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social. Uno de estos ítems es: *Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.*
 - *Autonomía*. Grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias. Uno de estos ítems es: *La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.*
 - *Organización*. Grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea. Uno de estos ítems es: *El personal presta mucha atención a la terminación de la tarea.*
 - *Presión*. Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral. Uno de estos ítems es: *Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.*
 - *Claridad*. Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo. Uno de estos ítems es: *Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas.*
-

- *Control.* Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados. Uno de estos ítems es: *Los jefes están siempre controlando al personal y lo supervisan muy estrechamente.*
 - *Innovación.* Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques. Uno de estos ítems es: *Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.*
 - *Comodidad.* Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable. Uno de estos ítems es: *El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.*
-

4.4. Procedimiento.

El procedimiento empleado para la administración de la encuesta entre el personal sanitario fue el siguiente: en las unidades A1 y B1 se administró a la totalidad del personal de Enfermería; en el resto de los Hospitales se administró en la totalidad de las categorías. Además, en el Hospital A se incluyó a la totalidad de los mandos intermedios. La participación en el estudio fue voluntaria y se garantizó el anonimato de la respuesta.

En el Hospital A, con vistas a la realización del muestreo aleatorio, y previa autorización de la investigación, se solicitó a la dirección del Centro la relación de profesionales que integran la totalidad de la plantilla del hospital. Una vez cumplidos los requisitos establecidos por la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal, se nos facilitó dicha información.

Obtenida la muestra (más adelante se detallará su obtención), el listado de la totalidad de la plantilla de las unidades A1 y B1, la relación de la totalidad de los mandos intermedios del Hospital A y el listado en los hospitales C y D, se trató de localizar a los profesionales en su propio lugar de trabajo. Se contactó con los mismos y se localizó a cada uno de ellos en los diferentes turnos.

Una vez localizados los integrantes de la muestra, se les entregaron los cuestionarios, acompañados de una carta de presentación de la investigación que se estaba desarrollando (recogida en el anexo I), en la que se les explicaban los objetivos principales del estudio, se les solicitaba su colaboración, se les garantizaba el anonimato, e igualmente se indicaba la forma de cumplimentar los cuestionarios y se les hacía entrega de los mismos. Al mismo tiempo se acordaba con el encuestado, en el caso de que aceptara colaborar con la investigación, otro día diferente para la recogida de la respuesta en un sobre cerrado que se facilitaba.

4.5. Gestión y análisis de datos

El resultado de los cuestionarios se pasó a soporte informático y posteriormente se utilizó para la realización del análisis estadístico el programa SPSS 13.0. Este análisis estadístico incluyó una serie de comparaciones de puntuaciones medias, correlaciones, coeficientes de correlación intraclase y regresiones multivariantes. Previamente se realizó el análisis descriptivo de todas las variables utilizadas.

CAPÍTULO V
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO V

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se reseñarán los resultados obtenidos en la comprobación de las hipótesis planteadas. Los resultados obtenidos se estructuraron secuencialmente en orden a los objetivos planteados y en cada objetivo, cada una de las hipótesis diseñadas.

5.1. Formación del clima

Como se recordará, el principal objetivo de la presente investigación es el de comprobar las distintas concepciones sobre el clima, así como los enfoques en la formación del mismo, al tiempo que sus implicaciones en relación con el liderazgo. Junto al objetivo general, definimos una serie de objetivos específicos, referidos a las perspectivas en la formación del clima psicológico, su hipotética existencia en niveles, unidades o centros, la existencia de climas agregados, y la proporción en que determinadas conductas explican la formación del clima.

En relación con el objetivo 1º, que era “contrastar los distintos enfoques en la formación del clima”, se plantearon dos hipótesis:

- **Hipótesis 1ª A:** El clima psicológico estará influido en mayor medida por las variables estructurales que por las variables individuales.
 - **Hipótesis 1ª B:** Se encontrarán diferencias en las percepciones de clima según el tiempo de permanencia en sus respectivos equipos, y además en estos equipos se encontrará un nivel adecuado de acuerdo en dichas percepciones de clima.
-

Hipótesis 1ª A

Las investigaciones que han analizado las variables estructurales han tratado de comprobar la relación de éstas con las dimensiones de clima psicológico. Paolillo (1982) comprobó la proporción de clima que era explicado por las variables estructurales. En este estudio se tratará de comprobar la proporción que las variables estructurales e individuales explican las distintas dimensiones de clima psicológico.

En primer lugar se midieron las diez dimensiones de clima psicológico focalizado en el nivel descriptivo del centro hospitalario, sumando los resultados obtenidos en cada uno de los 10 ítems que componen cada dimensión de clima. El resultado obtenido se muestra en la tabla 5.

Dimensiones de clima	media	d.t.	P. mínima	P. máxima
Implicación	3.68	2.383	0	9
Cohesión	3.98	2.102	0	9
Apoyo	2.97	2.231	0	9
Autonomía	3.12	2.246	0	9
Organización	6.01	2.067	0	9
Presión	5.69	2.075	0	9
Claridad	3.58	1.961	0	9
Control	5.19	1.981	1	9
Innovación	2.07	1.805	0	9
Comodidad	2.98	2.124	0	9

Tabla 4. Dimensiones de clima psicológico según el nivel descriptivo centro hospitalario.

A continuación realizamos el **análisis bivariante**, mediante el que se procede a analizar las variables estructurales e individuales con las 10

dimensiones de la variable organizacional clima psicológico focalizado en el nivel descriptivo centro. Para el análisis multivariante se incluirán aquellas variables con una $p \leq .20$, siguiendo el criterio de Greenland (1989), que posteriormente se utilizarán en el análisis multivariante. Este valor más amplio que el valor que se utiliza habitualmente para considerar significación estadística habitualmente, .05, se indica para no dejar ninguna variable fuera de la ecuación de regresión, que pudiera, al analizarse en conjunto con otras variables alcanzar significación estadística.

Porque además, hay que tener en cuenta que en la regresión lineal, las variables predictoras tienen que ser cuantitativas o categóricas dicotómicas; en el caso de tener más de dos categorías deben convertirse en variables *dummy*. Con ello aumenta el número de las variables y resulta más operativo manejar menos variables, en concreto aquellas, de ahí la utilización del valor antes reseñado.

a) En primer lugar se analizan las variables estructurales, en concreto la **variable dicotómica titularidad: pública o privada**, con la *t* de Student.

Dimensiones de clima	Titularidad: pública / privada		
	media	<i>p</i>	g. l.
Implicación	3.73 3.36	.223	499
Cohesión	4.04* 3.66	.069	132.016
Apoyo	3.10*** 2.20	.000	120.881
Autonomía	3.34*** 1.84	.000	126.513

Organización	6.00 6.07	.782	497
Presión	5.51*** 6.73	.000	128.862
Claridad	3.71*** 2.84	.000	110.784
Control	5.00*** 6.27	.000	116.084
Innovación	2.07 2.07	.989	497
Comodidad	2.88** 3.53	.016	500

* $p \leq .20$ ** $p \leq .05$ *** $p \leq .01$

Tabla 5. Contraste de medias de las dimensiones de clima según la titularidad

Como se puede observar en la tabla 6, la diferencia en los valores de la media obtenidos en las dimensiones de Cohesión, Apoyo, Autonomía, Presión, Claridad, Control y Comodidad son estadísticamente significativas para el objetivo de nuestro análisis en relación a la variable titularidad. La media en estas dimensiones es superior en los hospitales públicos en relación a los hospitales privados excepto en la dimensión Presión, Control y Comodidad.

Otras variables estructurales planteadas en el estudio tienen más de dos categorías y se analizarán mediante el estadístico ANOVA.

b) La variable “**puesto**” que se desempeña en la empresa se encuentra definida por las siguientes posibilidades: puesto base (1), coordinador (2), jefe de servicio (3) y supervisor (4). El resultado se muestra en la tabla 7.

Dimensiones		media	<i>p</i>	g. l.
Implicación	1	3.59*	.194	3
	2	4.80		
	3	4.00		
	4	4.28		
Cohesión	1	3.88***	.003	3
	2	5.90		
	3	4.56		
	4	4.72		
Apoyo	1	2.71***	.000	3
	2	4.80		
	3	5.72		
	4	5.00		
Autonomía	1	2.89***	.000	3
	2	3.90		
	3	6.28		
	4	4.56		
Organización	1	6.05	.520	3
	2	5.70		
	3	5.37		
	4	6.00		
Presión	1	5.77**	.017	3
	2	5.50		
	3	4.53		
	4	5.68		
Claridad	1	3.42***	.000	3
	2	4.30		
	3	5.11		
	4	5.16		
Control	1	5.30***	.002	3
	2	3.90		
	3	3.89		
	4	4.76		
Innovación	1	1.93***	.000	3
	2	2.00		
	3	3.47		
	4	3.00		
Comodidad	1	2.92*	.191	3
	2	3.40		
	3	3.95		
	4	3.12		

$p \leq .20$ ** $p \leq .05$ *** $p \leq .01$

Tabla 6. Análisis de varianza para la variable “puesto”

Posteriormente se analizan las dimensiones cuyas diferencias intergrupos en las puntuaciones medias son estadísticamente significativas ($p \leq .05$), con la prueba Bonferroni o T.3 de Dunnett. Estas pruebas se utilizan según cada caso, si se asumen o no varianzas iguales, para comprobar que grupos difieren entre sí significativamente. Este análisis no altera la decisión de inclusión de la variable en el estudio multivariante.

En la **dimensión Cohesión**, el personal base percibe menos Cohesión que el personal incluido en el grupo de los coordinadores.

En lo que respecta a la **dimensión de Apoyo**, al igual que en la dimensión anterior, el personal base describe inferiores niveles de apoyo que el resto del personal incluido en los tres grupos restantes.

En la **dimensión Autonomía**, los jefes de servicio perciben superior nivel de Autonomía que los supervisores. Igualmente los jefes de servicio también describen mayores niveles que los coordinadores.

En la **dimensión Claridad**, el personal con puesto base describe inferiores niveles de Claridad con respecto a los jefes de servicio y supervisores.

En la **dimensión Control**, el grupo de personal base relata mayor Control que los jefes de servicio.

En la **dimensión Innovación**, al igual que en la dimensión Claridad el grupo de profesionales con puesto base describen menores niveles de Innovación que los jefes de servicio y los supervisores.

c) Resultados del análisis con la **variable “turno de trabajo”** que se estructuró en las siguientes categorías: turno fijo de mañana (1), turno fijo de noche (2), turno rotatorio normal (3), turno rotatorio “ antiestrés” o “ecológico”(4) y otros (5).

Dimensiones		media	<i>p</i>	g. l.
Implicación	1	4.27 ***	.005	4
	2	3.42		
	3	3.37		
	4	3.37		
	5	3.50		
Cohesión	1	4.45**	.015	4
	2	3.17		
	3	3.72		
	4	3.79		
	5	3.83		
Apoyo	1	3.89***	.000	4
	2	2.58		
	3	2.33		
	4	2.57		
	5	2.67		
Autonomía	1	3.89***	.000	4
	2	2.58		
	3	1.82		
	4	2.84		
	5	3.28		
Organización	1	5.90**	.024	4
	2	5.00		
	3	6.02		
	4	6.29		
	5	5.47		
Presión	1	5.11***	.000	4
	2	5.92		
	3	6.86		
	4	5.74		
	5	5.95		
Claridad	1	4.10***	.000	4
	2	3.00		
	3	2.89		
	4	3.42		
	5	3.48		
Control	1	4.66***	.000	4
	2	6.25		
	3	6.07		
	4	5.39		
	5	4.84		
Innovación	1	2.37**	.030	4
	2	1.67		
	3	2.16		
	4	1.92		
	5	1.59		
Comodidad	1	3.29***	.001	4
	2	2.50		
	3	3.70		
	4	2.64		
	5	2.64		

** $p \leq .05$ *** $p \leq .01$

Tabla 7. Análisis de varianza para “turno de trabajo”

Al igual que en análisis anterior, en este caso también se compara cada grupo con cada uno de los restantes, para comprobar los grupos que son diferentes entre sí, cuando las diferencias intergrupos son estadísticamente significativas. El resultado de este análisis es el siguiente:

En la **dimensión Implicación**, los profesionales que realizan turno fijo de mañana describen mayores niveles de Implicación que los empleados con turno “antiestrés” o “ecológico”.

En la **dimensión Apoyo**, los profesionales que tiene turno fijo de mañana perciben mayores niveles de Apoyo que los empleados que realizan turno rotatorio normal, rotatorio “antiestrés” o “ecológico” y otros turnos.

En la **dimensión Autonomía**, el grupo de turno fijo de mañana refiere mayor nivel de Autonomía que el grupo con turno rotatorio normal y turno rotatorio “antiestrés”. El grupo que tiene turno rotatorio normal, además describe menor nivel de autonomía que el grupo que tiene turno rotatorio “antiestrés” o “ecológico” y otros turnos.

En la **dimensión Presión**, los empleados que realizan turno fijo de mañana describen inferiores niveles de Presión que los profesionales con turno rotatorio normal y turno rotatorio “antiestrés”. El grupo que tiene turno rotatorio normal, además de diferir del grupo que tienen turno fijo de mañanas relata mayores niveles de Presión que el grupo con turno rotatorio “antiestrés”.

En la **dimensión Claridad**, los profesionales con turno fijo de mañana describen mayor nivel de Celeridad que los empleados que tienen turno rotatorio normal y también turno rotatorio “antiestrés”.

En la **dimensión Control**, el personal con turno fijo de mañana percibe inferior nivel de Control que los sujetos que realizan el turno rotatorio normal y turno rotatorio “antiestrés”. Además el turno rotatorio normal describe mayor nivel de Control que el grupo etiquetado como “otros”.

En la **dimensión Innovación**, los profesionales que tienen turno fijo de mañana relatan superior nivel de Innovación que los empleados que tienen turno denominado como “otros”.

En la **dimensión Comodidad**, los sujetos con turno rotatorio normal percibe mayor nivel de Comodidad que el grupo con turno rotatorio “antiestrés” y “otros” turnos.

d) En lo que se refiere a la **variable “tipo de contrato”**, se definieron las siguientes categorías: contrato fijo (1), interino (2) y sustituto (3).

Los resultados obtenidos se reflejan en la tabla 8 (anexo II). En estos resultados la diferencia entre las puntuaciones medias obtenidas en cada una de las categorías es estadísticamente significativa en la dimensión Cohesión. La media obtenida en el grupo de contratados fijos es de 3.80, la media de los profesionales con contrato interino es de 4.50 y por último la media de las puntuaciones obtenidas en el contrato de sustitutos es de 4.25. La significación estadística es de $p = .011$.

Como ocurría en el análisis de la anterior variable, en este caso también se compara cada uno de los grupos con cada uno de los restantes. En la dimensión Cohesión, los profesionales que tienen contrato fijo perciben menor nivel de Cohesión que los sujetos que tienen contrato interino.

e) En la **variable “área funcional”** se identifican las áreas de consultas externas (1), hospitalización médica (2), hospitalización quirúrgica (3), laboratorios (4), quirófanos (5), radiología (6) y urgencias y reanimación (7). En ella se han encontrado los siguientes resultados. Ver tabla 10

Dimensiones		media	<i>p</i>	g. l.
Implicación	1	3.89*	.127	6
	2	4.01		
	3	3.36		
	4	3.72		
	5	3.03		
	6	3.00		
	7	3.53		
Cohesión	1	3.82*	.077	6
	2	4.36		
	3	3.60		
	4	3.89		
	5	3.71		
	6	3.52		
	7	3.88		
Apoyo	1	3.11*	.061	6
	2	3.27		
	3	2.48		
	4	2.98		
	5	2.26		
	6	3.19		
	7	2.88		
Autonomía	1	2.83*	.069	6
	2	3.37		
	3	2.90		
	4	3.28		
	5	2.09		
	6	3.05		
	7	3.17		
Organización	1	5.37	.268	6
	2	6.15		
	3	6.32		
	4	5.78		
	5	5.71		
	6	6.00		
	7	5.88		
Presión	1	5.77***	.000	6
	2	5.31		
	3	6.48		
	4	5.35		
	5	6.60		
	6	5.24		
	7	5.67		
Claridad	1	3.63	.240	6
	2	3.79		
	3	3.51		
	4	3.72		

	5	2.94		
	6	3.67		
	7	3.24		
Control	1	4.63**	.020	6
	2	5.32		
	3	5.62		
	4	4.76		
	5	5.31		
	6	4.29		
	7	5.07		
Innovación	1	1.62	.389	6
	2	2.17		
	3	1.91		
	4	2.39		
	5	1.71		
	6	2.19		
	7	2.12		
Comodidad	1	3.63***	.000	6
	2	3.41		
	3	2.28		
	4	2.65		
	5	2.89		
	6	2.29		
	7	2.53		

* $p \leq 0,20$ ** $p \leq 0,05$ *** $p \leq 0,01$

Tabla 9. Análisis de varianza para la variable “área funcional”

Al igual que en análisis de la anterior variable, en este caso también se compara cada grupo con cada uno de los restantes. El resultado de este análisis es el que exponemos a continuación.

En la dimensión Presión, los profesionales que trabajan en la hospitalización médica perciben menor nivel de Presión que los empleados que realizan sus actividades en el área de hospitalización quirúrgica y en quirófanos.

f) Los resultados de la variable “categoría profesional”, en la que se identifican las categorías profesionales de médico/a (1), de enfermero/a (2), de técnico especialista (3) y de auxiliar de enfermería (4), se incluyen en la siguiente tabla que recogemos, se muestra en la tabla 11.

Dimensiones		media	<i>p</i>	g. l.
Implicación	1	4.12*	.124	3
	2	3.43		
	3	3.77		
	4	3.71		
Cohesión	1	4.56**	.024	3
	2	3.89		
	3	3.73		
	4	3.81		
Apoyo	1	3.91***	.000	3
	2	2.85		
	3	2.41		
	4	2.67		
Autonomía	1	4.42***	.000	3
	2	2.86		
	3	2.50		
	4	2.75		
Organización	1	5.15***	.000	3
	2	6.20		
	3	6.14		
	4	6.32		
Presión	1	5.07***	.001	3
	2	5.63		
	3	6.20		
	4	6.06		
Claridad	1	3.90*	.080	3
	2	3.67		
	3	3.14		
	4	3.37		
Control	1	4.08***	.000	3
	2	5.32		
	3	5.61		
	4	5.70		
Innovación	1	2.27	.269	3
	2	1.89		
	3	1.95		
	4	3.17		
Comodidad	1	3.25*	.115	3
	2	2.72		
	3	2.98		
	4	3.17		

* $p \leq .20$ ** $p \leq .05$ *** $p \leq .01$

Tabla 10. Análisis de varianza para la variable “categoría profesional”

Con posterioridad, se efectúa una comparación intergrupos en aquellas dimensiones donde se obtuvo un resultado estadísticamente significativo, para comprobar qué grupos difieren entre sí.

En la dimensión Apoyo, los médicos perciben mayor nivel de Apoyo que los profesionales que constituyen el resto de las categorías profesionales (enfermeras, técnicos y auxiliares de enfermería).

En la dimensión Autonomía, ocurre igual que en la dimensión anterior, el grupo de médicos describe mayor nivel de Autonomía que los sujetos del resto de las categorías.

En la dimensión Organización, el grupo de médicos relata inferior nivel de organización que los otros tres grupos.

En la dimensión Presión, los profesionales médicos describen inferior nivel de Presión que el grupo de técnicos y de auxiliares de enfermería.

En la dimensión Control, los médicos perciben inferior nivel de Control que el grupo integrado por las enfermeras, los técnicos especialistas y los auxiliares de enfermería.

g) La variable “antigüedad en el centro” es una variable cuantitativa: con el fin de comprobar si la variabilidad de la misma determina variabilidad en las dimensiones de clima hemos realizado una regresión lineal univariante.

La variable “antigüedad en el centro” es significativa para el análisis de regresión con una $p \leq .20$ en la dimensión Cohesión ($p = .001$), Apoyo ($p = .046$), Autonomía ($p = .105$) y Control ($p = .053$).

Resultados de las variables individuales en relación con las dimensiones de clima.

a) En primer lugar, se exploran posibles diferencias con respecto al **sexo** (hombre o mujer), variable dicotómica con la *t* de Student. El resultado se muestra en la tabla 12.

Dimensiones de clima	Sexo: femenino masculino		
	media	<i>p</i>	gl
Implicación	3.62 3.84	.400	493
Cohesión	3.96 4.07	.650	166.783
Apoyo	2.78 *** 3.57	.002	172.982
Autonomía	2.96** 3.62	.012	162.857
Organización	6.21*** 5.30	.000	491
Presión	5.82** 5.26	.011	493
Claridad	3.62 3.43	.383	492
Control	5.41*** 4.44	.000	168.585
Innovación	2.00 2.22	.259	491
Comodidad	2.91 3.16	.283	493

** $p \leq .05$ *** $p \leq .01$

Tabla 11. Contraste de medias en las dimensiones de clima según el “sexo”

Como se refleja en la tabla 11, la diferencia de medias de los valores obtenidos en las dimensiones de Apoyo, Autonomía, Organización, Presión y Control son estadísticamente significativas. Por otra parte, las medias obtenidas en la muestra de las mujeres son inferiores a las medias obtenidas en los hombres, excepto en las dimensiones Organización, Presión y Control.

b) La **variable “estado civil”** es categórica definida en cuatro clases: soltero/a (1), casado/a o en pareja (2), separado/a o divorciado/a (3) y viudo/a (4), para su análisis se utilizó el estadístico ANOVA. Los resultados obtenidos se reflejan en la tabla 12.

Dimensiones		media	<i>p</i>	g.l.
Implicación	1	4.03*	.080	3
	2	3.65		
	3	2.98		
	4	4.00		
Cohesión	1	4.47**	.020	3
	2	3.89		
	3	3.59		
	4	3.11		
Apoyo	1	3.14*	.071	3
	2	3.02		
	3	2.51		
	4	1.44		
Autonomía	1	3.28*	.153	3
	2	3.16		
	3	2.54		
	4	2.22		
Organización	1	6.10	.815	3
	2	6.01		
	3	5.94		
	4	5.44		
Presión	1	5.50	.315	3
	2	5.70		
	3	6.00		
	4	6.56		
Claridad	1	3.50	.475	3
	2	3.66		
	3	3.31		
	4	3.00		
Control	1	4.98*	.080	3
	2	5.12		
	3	5.88		
	4	6.33		
Innovación	1	2.13	.951	3
	2	2.01		
	3	2.02		
	4	2.11		
Comodidad	1	3.04	.503	3
	2	3.02		
	3	2.57		
	4	2.56		

* $p \leq .20$ ** $p \leq .05$

Tabla 12. Análisis de varianza para la variable “estado civil”

c) La **variable “hijos”** que estaba segregada en tres variables por tramos de edad de los hijos, se redefinió entre personas con y sin hijos. De tal forma que se recodificó en una nueva variable, personas con o sin hijos menores de cinco años, personas con o sin hijos con edades comprendidas entre 6 y 10 años y personas con o sin hijos de 11 años o más. Estas nuevas variables eran dicotómicas se utilizó el estadístico *t* de Student.

Dimensiones de clima	Con/ sin hijos menores de 5 años			Con/ sin hijos de edades comprendidas entre 6 y 10 años			Con/ sin hijos de 11 y más años		
	media	<i>p</i>	g. l.	media	<i>p</i>	g. l.	media	<i>p</i>	g. l.
Implicación	3.34 3.74	.156	499	3.71 3.67	.890	499	3.61 3.75	.514	499
Cohesión	3.72 4.04	.216	497	4.12 3.96	.540	497	3.67* 4.12	.176	497
Apoyo	2.90 2.98	.757	130,98	2.96 2.97	.976	499	3.00 2.93	.713	499
Autonomía	2.92 3.16	.373	497	3.17 3.11	.837	497	3.12 3.11	.941	497
Organización	5.61* 6.08	.062	497	6.22 5.97	.338	497	6.15* 5.83	.079	497
Presión	5.83 5.66	.493	499	5.63 5.70	.812	92.13	5.66 5.72	.742	499
Claridad	3.18** 3.66	.043	499	4.03** 3.50	.034	499	3.74** 3.39	.043	498.97
Control	4.94 5.23	.218	499	5.37 5.15	.392	499	5.23 5.13	.599	499
Innovación	1.66** 2.15	.024	497	1.92 2.10	.436	497	2.13 2.00	.395	497
Comodidad	2.78 3.01	.365	500	2.97 2.98	.988	500	3.12* 2.81	.105	500

Tabla 13. Contraste de medias en las dimensiones de clima dependiendo de tener o no tener hijos por tramos de edad de estos (* $p \leq .20$ ** $p \leq .05$)

d) La **variable “edad”** es una variable cuantitativa. Para comprobar si la variabilidad de la misma determina variabilidad en las dimensiones de clima se realiza una regresión lineal univariante.

La variable individual “edad” se muestra significativa al objeto de incluirla en el análisis de regresión en la dimensión Cohesión ($p = .001$), Presión ($p = .077$) e Innovación ($p = .161$).

e) La **variable “compromiso organizacional”** es una variable cuantitativa, para comprobar si la variabilidad de la misma determina variabilidad en las dimensiones de clima se realiza un análisis de regresión univariante.

En el resultado del análisis, la variable “compromiso con la organización” es estadísticamente significativa al objeto de introducirla en el análisis de regresión multivariante en las dimensiones de clima que se exponen: Implicación ($p = .000$), cohesión ($p = .000$), apoyo ($p = .000$), autonomía ($p = .000$), organización ($p = .001$), presión ($p = .000$), claridad ($p = .000$), control ($p = .167$), innovación ($p = .000$) y comodidad ($p = .000$).

Análisis multivariante

A partir de este momento se realizó el análisis multivariante. Como se apuntó anteriormente se utilizaron como variables predictoras aquellas que en el análisis bivariante han obtenido una $p \leq .20$. Este análisis se realizó para comprobar la proporción que las variables predictoras explican la variable resultado, las 10 dimensiones de clima psicológico. En consecuencia, se han realizado 10 regresiones lineales, puesto que esta variable resultado es cuantitativa.

a) En relación a la **dimensión Implicación**, se incluyeron como variables predictoras las siguientes: “turno de trabajo”, “puesto de trabajo”, “área funcional”, “categoría profesional”, “estado civil”, (todas estas variables al ser categóricas se recodificaron en variables *dummy*, una para cada categoría), “tener o no tener hijos menores de cinco años” y “compromiso con la organización”.

El resultado del análisis se muestra en la tabla 14: el grado de asociación lineal (coeficiente de correlación) de la dimensión implicación con el conjunto de variables que se obtienen en el modelo es de .411, la constante es .538. La proporción que las variables explican la dimensión implicación viene dado por el coeficiente de determinación en este caso .169.

VARIABLES predictoras en la dimensión Implicación	β	p	R^2	ΔR^2
Compromiso con la organización.	.348**	.000	.134	.134
Turno de trabajo, fijo de mañana	.129**	.003	.145	.012
Área funcional hospitalización médica	.108*	.012	.158	.012
Estado civil, soltero	.106*	.013	.169	.011

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$

Tabla 14. Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de Implicación

En este resultado son 4 las variables que explican la dimensión Implicación, de las que 2 son variables individuales (porcentaje explicado 14,5 % de la dimensión) y 2 variables estructurales (2,4% de Implicación).

b) En cuanto a la **dimensión Cohesión** se incluyeron las siguientes variables: “puesto”, “turno de trabajo”, “tipo de contrato”, “área funcional”, “categoría profesional”, “estado civil”, (las anteriores variables al ser

categorías con más de dos categorías, igual que en el caso anterior, se recodificaron en variables *dummy*), “titularidad pública /privada”, “antigüedad en el centro”, “edad”, “tener hijos mayores de 11 años” y “compromiso con la organización”. Ver tabla 15.

En este caso, en el resultado del análisis el grado de asociación lineal (coeficiente de correlación) de la dimensión Cohesión con el conjunto de variables que se obtienen en el modelo es de .435, la constante es 2.796. La proporción que las variables predictoras explican la dimensión Cohesión viene dado por el coeficiente de determinación, que en este caso, tiene un valor de .190.

VARIABLES PREDICTORAS EN LA DIMENSIÓN COHESIÓN	β	p	R^2	ΔR^2
Compromiso con la organización	.294**	.000	.100	.100
Tipo de contrato, fijo	-.192**	.000	.130	.030
Puesto base	-.122*	.012	.152	.022
Área funcional hospitalización médica.	.141**	.001	.170	.018
Estado civil, soltero	.111*	.013	.182	.012
Turno fijo de mañana	.099*	.043	.190	.008

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$

Tabla 15. Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de Cohesión

El resultado de este análisis nos indica que son 6 las variables que explican la dimensión Cohesión, de ellas 4 variables estructurales, que determinan un 4,1% de la dimensión y 2 variables individuales, que explican un 11,2% de dicha dimensión.

c) Respecto a la **dimensión Apoyo** se incluyeron las siguientes variables que exponemos: “puesto”, “categoría profesional”, “turno de trabajo”, “área funcional”, “estado civil” (como en los casos anteriores estas variables se recodificaron en *dummy*), “titularidad pública/privada”, “sexo”, “antigüedad en el centro” y “compromiso con la organización”.

Como se muestra en la tabla 16, en esta regresión el resultado del análisis es el siguiente: el coeficiente de correlación en la dimensión Apoyo es de .539, la constante es 4.279. La proporción que las variables predictoras explican la dimensión Apoyo viene dado por el coeficiente de determinación en este caso .291.

Variables predictoras de la dimensión Apoyo	β	p	R^2	ΔR^2
Puesto, base	-.244**	.000	.123	.123
Compromiso con la organización	.291**	.000	.217	.094
Antigüedad en el centro	-.148**	.000	.238	.021
Turno de trabajo, fijo de mañana	.174**	.000	.257	.019
Área funcional hospitalización médica.	.131**	.001	.271	.014
Titularidad privada	-.258**	.001	.284	.014
Turno de trabajo, rotatorio normal	.163*	.044	.291	.006

* $p \leq .05$ ** $p < 0,01$

Tabla 16. Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de Apoyo

En este análisis son 6 las variables que explican la dimensión Apoyo, 1 variable individual (9,4 % de la dimensión determinado) y 5 variables estructurales. Una de estas variables se incluye en el modelo de regresión con dos categorías distintas: turno fijo de mañana y turno rotatorio normal. El porcentaje explicado por las variables estructurales es el 19,7 %.

d) En relación con la **dimensión Autonomía** se incluyeron las siguientes variables que exponemos: “puesto”, “turno de trabajo”, “área funcional”, “categoría profesional”, “estado civil” (estas variables recodificadas en variables *dummy*), “titularidad pública/privada”, “sexo”, “antigüedad en el centro” y “compromiso con la organización”.

El resultado de la regresión multivariante muestra que el grado de asociación lineal (coeficiente de correlación) de la dimensión Autonomía con el conjunto de variables predictoras que se obtienen en el modelo es de .499. La constante es 3.580, la proporción de variabilidad de la dimensión autonomía que explica el modelo, el coeficiente de determinación en este caso es de .249. Ver tabla 17.

Variables predictoras de la dimensión Autonomía	β	p	R^2	ΔR^2
Categoría profesional, médico	.230**	.000	.093	.093
Compromiso con la organización	.232**	.000	.159	.066
Puesto, base	-.185**	.000	.199	.040
Titularidad, hospital privado	-.183**	.000	.230	.031
Área de hospitalización médica	.094*	.027	.243	.012
Área funcional, quirófanos	-.084*	.047	.249	.007

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$

Tabla 17. Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de Autonomía

En este resultado son 5 las variables que explican la dimensión Autonomía: 1 variable individual, que determina un 6,6 % y, 4 variables estructurales. Una de estas variables aparece en el modelo de regresión con dos categorías: hospitalización médica y quirófanos. El conjunto de las variables estructurales influyen en un 18,3% de la dimensión.

e) En relación a la **dimensión Organización** se incluyeron las siguientes variables: “turno de trabajo”, “categoría profesional” (se incluyeron las variables *dummy* correspondientes a estas), “sexo”, “tener o no tener hijos menores de 5 años”, “tener o no tener hijos mayores de 11 años” y “compromiso con la organización”.

En el resultado del análisis de la regresión el grado de asociación lineal (coeficiente de correlación) de la dimensión Organización con el conjunto de variables predictoras es de .311. La constante es 5.257. La proporción de variabilidad de la dimensión organización que explica el modelo el coeficiente de determinación en este caso es de .097. Ver tabla 18.

Variables predictoras de la dimensión Organización	β	p	R^2	ΔR^2
Categoría profesional, médico	-.179**	.001	.044	.044
Compromiso con la organización.	.176**	.000	.076	.031
Turno de trabajo fijo de noche	-.115**	.010	.089	.013
Sexo, hombre	-.108*	.041	.097	.008

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$

Tabla 18. Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de Organización

El resultado del análisis nos muestra que son 4 las variables que explican la dimensión Organización, 2 variables individuales (explica un 3,9% de la dimensión) y 2 variables estructurales, que determinan un 5,7 % de Organización

f) Con respecto a la **dimensión Presión** se incluyeron las variables: “puesto”, “turno de trabajo”, “área funcional”, “categoría profesional” (en todas estas variables se recodificaron en sus correspondiente *dummy*), “titularidad pública-privada”, “sexo”, “edad” y “compromiso con la organización”.

El resultado del análisis se muestra en la tabla 19 y refleja que: el grado de asociación lineal (coeficiente de correlación) de la dimensión Presión con el conjunto de variables predictoras que se obtienen en el modelo es de .402. La constante es 5.821. La proporción de variabilidad de la dimensión Presión que explica el modelo viene dada por el coeficiente de determinación que en este caso es de .162.

Variables predictoras de la dimensión Presión	β	p	R^2	ΔR^2
Compromiso con la organización.	-.175**	.000	.053	.053
Titularidad hospital privado	.201**	.000	.093	.039
Área funcional hospitalización quirúrgica	.122*	.012	.125	.032
Turno de trabajo fijo de mañana	-.163**	.000	.144	.019
Área funcional hospitalización médica	-.147**	.002	.162	.018

$$p \leq .05 \quad **p \leq .01$$

Tabla 19. Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de Presión

En este caso el resultado del análisis de regresión multivariante indica que son 4 las variables que explican la dimensión Presión: 1 variable individual (determina un 5,3%) y 3 variables estructurales. En estas últimas, la variable área funcional aparece en el modelo con dos categorías: hospitalización médica y hospitalización quirúrgica. Las variables estructurales determinan un 10,8 de la dimensión Presión.

g) En lo que se refiere a la **dimensión Claridad** se incluyeron en el análisis de regresión multivariante las siguientes variables que exponemos a continuación: “puesto”, “turno de trabajo”, “categoría profesional”, (en estas variables se utilizaron las variables *dummy* correspondientes), “titularidad pública / privada”, “tener o no tener hijos menores de 5 años”, “tener o no tener hijos con edades comprendidas entre 6 y 10 años”, “tener y no tener hijos mayores de 11 años” y “compromiso con la organización”.

El resultado de este análisis se muestra en la tabla 20. En él, el grado de asociación lineal (coeficiente de correlación) de la dimensión Claridad con el conjunto de variables predictoras que se obtienen en el modelo es de .437. La constante es 3.437. La proporción de variabilidad de la dimensión Claridad que explica el modelo viene dada por el coeficiente de determinación que en este caso es de .191.

Variables predictoras de la dimensión Claridad	β	p	R^2	ΔR^2
Compromiso con la organización.	.322**	.000	.121	.121
Puesto base	-.178**	.000	.156	.035
Titularidad privada.	-.129**	.003	.171	.016
Tener hijos menores de 5 años	-.116**	.007	.181	.010
Tener hijos entre 6 y 10 años	.098*	.022	.191	.009

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$

Tabla 20. Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de Claridad

En este resultado son 4 las variables que explican la dimensión Claridad, 2 variables individuales, el tener hijos aparece con dos modalidades: hijos menores de 5 años e hijos entre 6 y 10 años. El conjunto de las variables individuales determinan un 14% de Claridad. Y 2 variables estructurales, que explican un 5,1% de al dimensión.

h) En relación a la **dimensión Control** se utilizaron las siguientes variables: “puesto” (transformada en *dummy*), “turno de trabajo” (transformada en *dummy*), “sexo”, titularidad pública/privada”, “área funcional” (transformada en *dummy*), “categoría profesional” (transformada en *dummy*), “antigüedad en el centro”, “estado civil” (transformada en *dummy*) y “compromiso con la organización”.

El resultado del análisis se muestra en la tabla 21: el grado de asociación lineal (coeficiente de correlación) de la dimensión Control con el conjunto de variables que se obtienen en el modelo es de .400. La constante es 3.076. La proporción de variabilidad de la dimensión Control que explica el modelo viene dada por el coeficiente de determinación que en este caso es de .160.

Variables predictoras de la dimensión Control	β	p	R^2	ΔR^2
Categoría profesional médico	-.230**	.000	.089	.089
Titularidad, hospital privado	.378**	.000	.123	.034
Área funcional hospitalización quirúrgica	.100*	.023	.134	.011
Estado civil separado	.100*	.021	.142	.008
Tuno de trabajo rotatorio normal	-.225*	.011	.151	.009
Tuno de trabajo fijo de mañanas	-.104*	.029	.160	.009

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$

Tabla 21. Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de Control

El resultado de este análisis muestra que son 5 las variables que explican la dimensión Control, 1 variable individual (determina un .8 % de la dimensión) y 4 variables estructurales. Una de estas variables aparece en el modelo con dos categorías diferentes: turno rotatorio normal y turno fijo de mañana. El porcentaje que determinan las variables estructurales es el 15,2 %.

I) En relación a la **dimensión Innovación** se introdujeron las siguientes variables: “puesto” (transformada en *dummy*), “turno de trabajo” (transformada en *dummy*), “hijos menores de 5 años”, “edad” y “compromiso con la organización”.

En esta dimensión, el resultado del análisis de regresión refleja que el coeficiente de correlación de la dimensión Innovación con el conjunto de variables que se obtienen en el modelo es de .293. La constante es 1.719 y la proporción de variabilidad de la dimensión Innovación que explica el modelo, el coeficiente de determinación en este caso es de .086. Ver tabla 22.

Variabes predictoras de la dimensión Innovación	β	p	R^2	ΔR^2
Compromiso con la organización	.208**	.000	.055	.055
Puesto base	-.179**	.000	.086	.031

** $p \leq .01$

Tabla 22. Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de Innovación

El resultado de este análisis muestra que son 2 las variables que explican la dimensión Innovación: 1 variable individual (determina un 5,5 %) y 1 variable estructural (influye en un 3,1 %)

j) En lo que se refiere a la **dimensión Comodidad** se utilizaron las siguientes variables: “titularidad pública/privada”, “puesto” (transformada en variable *dummy*), “turno de trabajo” (transformada en *dummy*), “área funcional” (también transformada en *dummy*), “categoría profesional” (igualmente transformada en *dummy*), “tener o no tener hijos de 11 años o más” y “compromiso con la organización”.

El resultado del análisis de regresión indica que el grado de asociación lineal (coeficiente de correlación) de la dimensión Comodidad con el conjunto de variables predictoras que se obtienen en el modelo es de .349. La constante es .892, la proporción de variabilidad de la dimensión Comodidad que explica el modelo viene dada por el coeficiente de determinación que en este caso es de .122. Ver tabla 23.

Variables predictoras de la dimensión Comodidad	β	p	R^2	ΔR^2
Compromiso con la organización	.221**	.000	.061	.061
Área funcional hospitalización médica	.191**	.000	.090	.029
Área funcional consultas externas	.095*	.043	.103	.012
Turno de trabajo rotatorio normal	.127**	.005	.114	.011
Turno de trabajo fijo de mañanas	.095*	.047	.122	.008

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$

Tabla 23. Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de Comodidad

En este resultado son 3 las variables que explican la dimensión Comodidad, 1 variable individual y 2 variables estructurales, una de ellas con dos categorías: hospitalización médica y consultas externas. La otra variable, también aparece con dos categorías: turno rotatorio normal y turno fijo de mañana. El porcentaje que explican ambos tipos de variables: individual y estructurales determinan el mismo valor, 6,1 %.

Hipótesis 1ª B

A continuación se analizaron los datos con el fin de verificar la hipótesis derivada del enfoque interaccionista con respecto a la formación del clima. Este enfoque, así como hipótesis derivadas del mismo, se han puesto a prueba en diferentes estudios (Rentsch, 1990; González-Romá et al., 1995 y Patterson et al., 1996).

Como señalamos en su momento, este enfoque defiende que el clima se forma a partir de la interacción de los distintos integrantes de la organización. Por tanto, en nuestra investigación se ha tratado de comprobar si la integración en un determinado equipo de trabajo favorece la similitud en las percepciones de las dimensiones de clima que tienen los integrantes del mismo.

Igualmente se analizan tres variables que permiten medir, si bien indirectamente, el tiempo que los profesionales permanecen juntos trabajando en sus respectivos equipos. Estas variables que indicamos son las siguientes: antigüedad en el equipo, tipo de jornada que realiza (jornada completa y jornada parcial) y cuántas veces no coincidió con su equipo en el último mes.

En relación a la variable “antigüedad en el equipo” se le pidió a los participantes que reflejaran la antigüedad en años en el equipo de trabajo actual. De acuerdo con el enfoque interaccionista, con el transcurso del tiempo, los profesionales disminuirán sus discrepancias sobre las percepciones de clima. De este modo, se espera que la “antigüedad en el equipo” correlacionará de forma negativa con la variabilidad en las percepciones de las dimensiones de clima. Para realizar este análisis se empleó la correlación de Pearson.

El resultado fue el siguiente: en la muestra B1 la “antigüedad en el equipo” actual correlacionó de forma negativa, significativamente ($p = .028$) en la dimensión de clima de Apoyo ($r = -.491$). En la muestra A1, “la antigüedad en el equipo” actual correlacionó de forma positiva, significativamente ($p = .023$) en la dimensión Innovación ($r = .250$). De las

diez dimensiones analizadas sólo una es estadísticamente significativa en cada muestra y una de ellas en sentido contrario al esperado.

Con respecto al “tipo de jornada” se les pidió a los profesionales que nos indicaran el tipo de jornada que desarrollaban: jornada completa o jornada parcial. En la muestra B1 no se realizó el análisis estadístico porque prácticamente todos los sujetos que integran la misma tenían jornada completa (96,6%).

Por otro lado, en la muestra A1 entre profesionales con jornada completa (1) y con jornada parcial (2) se utilizó la *t* de Student, y debido a la posibilidad distinta de interacción de los dos grupos, se espera que las puntuaciones medias sean diferentes. En la tabla número 24 (anexo II) se incluye la totalidad de los resultados. En esos resultados, en la dimensión Organización las diferencias entre las puntuaciones medias de los dos grupos alcanzaron el nivel de significación estadística (.002).

En relación a la variable “coincidencia con su equipo” en el último mes, referida al número de veces que no coincidió con su equipo fue agrupada en tres categorías diferentes: 1 (coincidió siempre), 2 (no coincidió entre 1 y 5 veces) y 3 (no coincidió en 6 veces o más). Esta variable se concretó de forma exclusiva en el último mes para garantizar la calidad de la respuesta (factor recuerdo). Para este análisis se utilizó ANOVA. No se encontraron diferencias estadísticamente significativas en ninguna de las dimensiones de clima en la muestra A1.

El resultado obtenido en la muestra B1 se recoge en la tabla 25 (anexo II). En dicha tabla se puede observar que un nivel estadístico significativo ($p=.022$) en la dimensión Presión con una media para cada grupo de: 5.67 para el grupo que coincidió siempre, 3.33 para el grupo que no coincidió entre 1 y 5 veces y 2.25 para el grupo que no coincidió 6 o más veces. Analizados los grupos que son diferentes se obtiene que los profesionales que integran el grupo que “coincidió siempre” percibe mayor Presión que el grupo que “no coincidió en 6 veces o más”.

A continuación se comprobó si existe similitud en las percepciones de los profesionales que trabajan en los mismos equipos, de forma que los integrantes de los equipos que interactúan con mayor frecuencia tendrán percepciones similares del clima de su unidad. Para este análisis se identificaron 10 equipos en la muestra A1, compuesto por profesionales que trabajan en una unidad cuya arquitectura es horizontal, lo que permite una interacción entre los miembros que la integran. En la muestra B1, que trabaja en una unidad cuya estructura es vertical, y que está distribuida entre las plantas 1ª, 3ª y 6ª del hospital, se identificaron 7 equipos de trabajo.

Operativamente, la forma de comprobar este acuerdo ha evolucionado a lo largo del tiempo. Una primera aproximación fue la planteada por Roberts, Hulin y Rousseau (1978), que consistió en comprobar que la varianza intra-grupo es inferior en relación a la varianza entre-grupos. Otra forma distinta fue la planteada por James (1982), que implica hacer uso del coeficiente de correlación intra-clase (ICC), que mide la fiabilidad existente entre una muestra de jueces sobre un objeto multidimensional. Este coeficiente, que según González-Romá y Peiró (1999) es uno de los coeficientes más utilizados para medir el acuerdo entre los sujetos, evalúa no sólo la variabilidad intra-grupo sino que para alcanzar puntuaciones altas, requiere también una gran variabilidad entre grupos. En esta investigación se utilizó el ICC como indicador de acuerdo entre los individuos del grupo.

En la muestra A1 de los 10 equipos existentes, se prescindió del grupo de turno fijo de noche, porque los integrantes de este grupo alternan las noches con lo cual coinciden poco. Se mantuvieron los 9 restantes. Estos 9 equipos estaban diferenciados según la sala donde desarrollan su trabajo. Esta unidad está integrada por dos salas como se describió en el capítulo anterior. Por lo tanto se analizaron 18 equipos distintos.

El valor de .20 es el punto a partir del cual se considera que existe similitud en las puntuaciones de los profesionales que integran los diferentes grupos¹ (Gil et al., 2005).

Las dimensiones que obtienen puntuaciones por encima de .20 son las siguientes: Apoyo (ICC= .23), Organización (ICC= .31), Claridad (ICC= .21), Control (ICC= .38), Innovación (ICC= .48) y Comodidad (ICC= .26). El resultado de la totalidad de las dimensiones que obtienen se refleja en la tabla 26 (anexo II). De las diez dimensiones analizadas, en 6 se obtuvieron puntuaciones superiores al estándar establecido necesario para considerar que existe similitud en las percepciones de clima entre los distintos integrantes de cada equipo analizado.

En la muestra B1 que tenía 7 equipos de trabajo, se utilizaron en el análisis de similitud en las puntuaciones de los profesionales, 4 equipos. El resto de los grupos tenían muy pocos sujetos y fueron excluidos para el análisis. El resultado en el coeficiente de correlación intraclase, (ICC), para cada dimensión que superó el valor de .20 es el siguiente: Cohesión (ICC = .31), Organización (ICC= .29), Claridad (ICC= .20), Control (ICC=.33), Innovación (ICC=.25) y Comodidad (ICC= .44). El resultado en la totalidad de las dimensiones se recoge en la tabla 27 (anexo II).

¹ Los análisis estadísticos que utilizan este coeficiente, a partir de James (1982) emplean como criterio para discriminar entre similitud y falta de la misma un valor de $ICC \geq .20$.

5.2. Nivel descriptivo del clima

Como vimos en el capítulo II, Rousseau (1988) planteó que la discrepancia en las percepciones del clima entre los sujetos se debía a que el investigador no especificaba a los encuestados el nivel de la organización que se pretendía describir. De esta forma, el mismo podía ser el puesto, la unidad o el centro de trabajo, y cada encuestado respondía en relación al nivel que mejor conocía. En nuestra investigación, se pretende comprobar empíricamente este objetivo que hemos concretado en tres hipótesis que se desarrollan a continuación.

Para comprobar dichas hipótesis se demandó a los integrantes de la muestras **A1** y **B1** que describieran el clima de su puesto de trabajo, y posteriormente que describieran el clima de su unidad. El resto de las muestras de esta investigación sólo describen el clima de su centro. Por lo tanto, tenemos tres niveles descriptivos, dos de ellos, el puesto y la unidad, descritos por la misma persona en las muestras **A1** y **B1**. Las muestras **A2**, **A3**, **C1** **D1** describen el clima del centro de trabajo.

Previamente a realizar el análisis bivariante se efectuó el análisis univariante. En este primer análisis, la descripción de las 10 dimensiones de clima psicológico según el nivel descriptivo del centro se expuso anteriormente (hipótesis 1 A). En la tabla 28 se muestran las 10 dimensiones de clima psicológico según el nivel descriptivo del puesto y de la unidad.

Dimensiones de clima psicológico	Nivel descriptivo	P.Mín.	P.Máx.	media	d.t.
Implicación	Puesto n = 121	1	9	5.05	2.254
	Unidad n = 109	0	9	5.10	2.313
Cohesión	Puesto n = 121	0	9	4.89	2.045
	Unidad n = 109	1	9	5.05	2.074
Apoyo	Puesto n = 121	0	8	3.31	2.081
	Unidad n = 109	0	8	3.35	2.056
Autonomía	Puesto n = 121	0	9	3.50	2.165
	Unidad n = 109	0	9	3.39	2.227
Organización	Puesto n = 121	1	9	6.56	1.586
	Unidad n = 108	2	9	6.68	1.546
Presión	Puesto n = 121	0	9	5.15	2.003
	Unidad n = 109	1	9	5.20	1.980
Claridad	Puesto n = 121	0	8	4.14	1.963
	Unidad n = 109	1	8	4.03	1.797
Control	Puesto n = 121	1	9	5.02	1.666
	Unidad n = 109	2	9	5.11	1.606
Innovación	Puesto n = 121	0	8	2.02	1.777
	Unidad n = 109	0	8	1.84	1.822
Comodidad	Puesto n = 121	0	9	2.74	2.007
	Unidad n = 109	0	9	2.73	2.012

Tabla 28. Dimensiones de clima según el nivel descriptivo del puesto y de la unidad

El resultado del análisis bivalente en relación a cada una de las hipótesis que hemos planteado se expone a continuación.

Hipótesis 2ª A

Comprobación de la hipótesis 2ª A: Las percepciones del clima psicológico serán diferentes según el nivel descriptivo del puesto y de la unidad.

En este caso se utilizó como se ha dicho antes las muestras A1 y B1. Los encuestados respondieron al cuestionario de clima, en una ocasión identificando el nivel descriptivo del puesto y en segundo momento el nivel descriptivo de la unidad.

Dimensiones de clima psicológico		media	<i>p</i>	g. l.
Implicación	Unidad	5.07	.950	105
	Puesto	5.08		
Cohesión	Unidad	5.07	.342	105
	Puesto	4.92		
Apoyo	Unidad	3.28	1.000	105
	Puesto	3.28		
Autonomía	Unidad	3.35	.221	105
	Puesto	3.53		
Organización	Unidad	6.69	.464	104
	Puesto	6.59		
Presión	Unidad	5.23	.245	105
	Puesto	5.08		
Claridad	Unidad	4.00	.799	105
	Puesto	4.03		
Control	Unidad	5.10	.129	105
	Puesto	4.94		
Innovación	Unidad	1.82	.592	105
	Puesto	1.88		
Comodidad	Unidad	2.75	.946	105
	Puesto	2.74		

Tabla 29. Contraste de medias en las dimensiones de clima según el puesto y la unidad

En ninguna dimensión las diferencias de las medias entre el nivel descriptivo de la unidad y del puesto fueron estadísticamente significativas.

Igualmente se analizó en cada una de las muestras A1 y B1, dado que la estructura de la unidad donde trabajan ambas muestras era diferente. En este caso las diferencias entre unidad y puesto tampoco fueron significativas (tablas 30 y 31, anexo II).

Hipótesis 2ª B

Resultados en relación a la Hipótesis 2ª B. Las percepciones del clima psicológico serán diferentes según el nivel descriptivo de la unidad y del centro. Para comprobar esta hipótesis se compararon las medias de las percepciones de clima según el nivel descriptivo de la unidad y del centro.

Se utilizó para ello la muestra A1 que respondió al cuestionario según el nivel descriptivo de la unidad y la muestra A2 que respondió al nivel descriptivo del centro. De esta muestra A2 se eliminaron todos los cuestionarios cuya categoría fuera distinta de enfermera y auxiliar de enfermería, puesto que la muestra A1 estaba integrada por enfermeras y auxiliares de enfermería, se optó por comparar dos muestra parecidas. El resultado se refleja en la tabla 32.

Dimensiones de clima psicológico		media	<i>p</i>	g. l.
Implicación	Unidad	4.87**	.000	345
	Centro	3.47		
Cohesión	Unidad	4.85**	.000	344
	Centro	3.77		
Apoyo	Unidad	2.86	.410	345
	Centro	2.66		
Autonomía	Unidad	2.80	.833	156.34
	Centro	2.85		

Organización	Unidad	6.66	.114	174.50
	Centro	6.28		
Presión	Unidad	5.59	.774	345
	Centro	5.66		
Claridad	Unidad	3.67	.550	345
	Centro	3.53		
Control	Unidad	5.05	.085	175.17
	Centro	5.38		
Innovación	Unidad	1.49	.060	343
	Centro	1.90		
Comodidad	Unidad	2.84	.610	345
	Centro	2.74		

$**p \leq .01$

Tabla 32. Contraste de medias en las dimensiones de clima según el nivel descriptivo de la unidad y el centro.

Como se puede observar en la dimensión Implicación y la dimensión Cohesión las diferencias de las medias son estadísticamente significativas entre el nivel descriptivo de unidad y centro.

Hipótesis 2ª C

Resultados en relación a la hipótesis 2ª C. Las percepciones del clima psicológico serán diferentes según el nivel descriptivo del puesto y del centro. Para resolver esta hipótesis se compararon las medias de las percepciones de clima según el nivel descriptivo del puesto y del centro. Se utilizó para ello la muestra A1 perteneciente al hospital A que respondió al cuestionario según el nivel descriptivo del puesto y la muestra A2 perteneciente también al mismo hospital, que respondió al nivel descriptivo del centro. De esta muestra se

eliminaron todos los cuestionarios cuya categoría fuera distinta de enfermero y auxiliar de enfermería, puesto que la muestra A1 estaba integrada por enfermeros y auxiliares de enfermería, se optó por comparar dos muestra parecidas, el resultado se refleja en la tabla 33.

Dimensiones de clima psicológico		media	<i>p</i>	g. l.
Implicación	Puesto	4.74**	.000	352
	Centro	3.74		
Cohesión	Puesto	4.60**	.001	351
	Centro	3.77		
Apoyo	Puesto	2.76	.668	352
	Centro	2.66		
Autonomía	Puesto	2.91	.799	351
	Centro	2.85		
Organización	Puesto	6.48	.355	191.58
	Centro	6.28		
Presión	Puesto	5.41	.315	352
	Centro	5.66		
Claridad	Puesto	3.72	.415	352
	Centro	3.53		
Control	Puesto	4.87**	.009	187.71
	Centro	5.38		
Innovación	Puesto	1.59	.130	350
	Centro	1.90		
Comodidad	Puesto	2.91	.494	352
	Centro	2.74		

** $p \leq .01$

Tabla 33. Contraste de medias en las dimensiones de clima según el nivel descriptivo del puesto y del centro.

En este caso las dimensiones que son estadísticamente significativas entre el nivel descriptivo de puesto y centro son: Implicación, Cohesión y Control.

5. 3. Climas agregados y climas colectivos

El tercer objetivo, en el que se pretende determinar la homogeneidad en las percepciones de clima en distintos grupos del hospital, se planteó en base a que algunos investigadores han defendido que no puede hablarse del clima de una unidad o centro, sin que exista cierto grado de acuerdo o consenso entre los miembros de dicha unidad o centro (Drexler, 1977; Joyce y Slocum, 1979). Por lo tanto, debemos señalar que debe comprobarse la existencia de ese consenso previo, para poder definir el clima del grupo en su conjunto.

Como se ha defendido, cuando existe acuerdo en las puntuaciones, se pueden agregar estas puntuaciones y obtener un resultado global del clima del grupo (González-Romá y Peiró, 1999). El clima agregado estaría constituido por las puntuaciones medias de las percepciones en los grupos formales de las organizaciones (Rousseau, 1988).

Hipótesis 3ª A

De acuerdo con la misma, las percepciones de clima psicológico serán similares en las unidades constituidas en el hospital a partir de características asistenciales afines. En el estudio se pretende comprobar la existencia de climas agregados mediante la utilización de las unidades formales del hospital A, pero con la suma de las unidades más pequeñas para evitar la identificación de los encuestados. El criterio que se utilizó para agrupar las unidades formales fue la similitud en la asistencia sanitaria.

Con el fin de comprobar esta hipótesis se utilizó la muestra A2 y las áreas hospitalarias fueron: consultas externas, hospitalización, laboratorios, quirófanos, radiología y medicina nuclear, y urgencias y reanimación. Además se eliminaron de la muestra los profesionales médicos a excepción de aquellos que trabajan en el área de laboratorio. El criterio utilizado para excluirlos fue que el personal médico, por su actividad, cambia periódicamente de área de trabajo con lo cual su unidad de referencia tal y

como se plantea en este estudio puede ser distinta en cortos periodos de tiempo. Los profesionales médicos cuya especialidad es laboratorio tienen mayor referencia de área de trabajo.

El nivel descriptivo en este caso fue el centro. La similitud entre los miembros de la unidad se midió, al igual que en la hipótesis 1ª B, mediante el índice de correlación intraclassa (ICC), y al igual que en dicha hipótesis, el valor a partir del cual se considera que hay un nivel adecuado de similitud en los grupos establecidos es .20

En los resultados obtenidos, las dimensiones que superaron .20 fueron: Apoyo (ICC= .21), Organización (ICC= .23), Claridad (ICC= .62), Control (ICC= .29), Innovación (ICC= .37) y Comodidad (ICC= .20). La totalidad de los resultados de las dimensiones se recogen en la tabla 34 (anexo II). En este caso, de las 10 dimensiones analizadas, 6 de ellas obtuvieron valores superiores a .20.

Sin embargo, la imposibilidad presentada en algunas ocasiones, de encontrar climas agregados, aún en grupos pequeños, motivó la identificación de grupos o “clusters” con similitud en las puntuaciones que no se solapan con las unidades formales de la organización pero que pueden ayudar a comprender el funcionamiento de la misma (James, 1982). La discusión sobre la pertinencia de los climas colectivos pone el énfasis en la necesidad de encontrar una identidad socio-psicológica que explique tal similitud en las percepciones (Payne 1990).

En esta investigación se planteó una hipótesis en relación a la pertinencia de los climas colectivos:

Hipótesis 3ª B

Existirán climas colectivos si las percepciones de clima psicológico son similares según la categoría profesional y el nivel jerárquico.

En la muestra A2 que incluye las distintas categorías sanitarias se realizó el análisis para comprobar la similitud intra-categoría. Las categorías identificadas fueron personal médico, de enfermería, técnico especialista y auxiliar de enfermería. Estas categorías constituyen grupos pueden derivar en climas colectivos porque en los centros sanitarios tienen una identidad muy definida.

El resultado del coeficiente de correlación intraclase, ICC, en las dimensiones de clima de la muestra A2 y el nivel descriptivo del centro, perteneciente al Hospital A y cuyo resultado es superior al punto de corte de .20 (Gil et al., 2005) es el siguiente: Apoyo (ICC= .20), Organización (ICC= .20), Control (ICC= .25) e Innovación (ICC= .42). La totalidad de los resultados se recogen en la tabla 35 (anexo II). De las 10 dimensiones analizadas, 4 obtuvieron valores superiores a .20.

Con respecto al nivel jerárquico, se utilizaron las muestras A2 y A3 pertenecientes al mismo centro hospitalario. En este centro existen distintos mandos intermedios del personal sanitario que se pueden identificar como, jefes de servicio (médicos) coordinadores (médicos o enfermeros) y supervisores (enfermeros). De este modo, para esta hipótesis se utilizaron 4 niveles jerárquicos, a los 3 anteriores se le sumó el personal base. En este caso también se utiliza el valor de .20 como valor discriminativo entre la existencia o no de similitud en las percepciones y como consecuencia la existencia de climas colectivos.

El nivel descriptivo es el centro hospitalario. En las siguientes dimensiones se obtienen valores superiores al estándar: organización (ICC= .20), control (ICC= .23) e innovación (ICC= .34). En la tabla 36 (anexo II) se recogen los resultados obtenidos en este análisis. De las 10 dimensiones de clima analizadas, en 3 de ellas se obtuvieron puntuaciones superiores a .20.

5.4. Estilos de liderazgo y clima psicológico

El cuarto objetivo se plantea para medir el grado en que el comportamiento de los líderes influye en la percepción del clima. La investigación de la relación entre ambas variables organizacionales ha sido una constante desde los primeros estudios pioneros de Lewin (Lewin, Lippitt y White, 1939) a los más recientes de Gil et al. (2005). En nuestra investigación se ha tratado de analizar la relación entre las conductas del líder y los estilos de liderazgo. Para ello se plantearon 2 hipótesis:

- **Hipótesis 4^a A:** Las percepciones de clima psicológico estarán influidas en mayor medida por los comportamientos de relación que por los comportamientos de tarea.
- **Hipótesis 4^a B:** Las percepciones de clima psicológico estarán influidas en mayor medida por los estilos de liderazgo que tienen más conductas de relación que los estilos de liderazgo con predominio de conductas de tarea.

De una forma previa a la propia comprobación de las hipótesis se realizaron los análisis descriptivos y bivariantes. La descripción de dimensiones de clima psicológico según el nivel descriptivo del centro se expuso anteriormente en relación con otros objetivos diferentes.

En lo que se refiere a los estilos de liderazgo según la Teoría del Liderazgo Situacional Hersey y Blanchard (1982a) en la tabla 37 se muestran los valores de estadísticos descriptivos de las conductas de relación y tarea.

Dimensiones de las conductas del líder	P. min.	P. máx.	media	mediana	d. t.
Relación n = 498	9	110	62.96	63.50	21.361
Tarea n = 498	6	74	39.89	41	11.198

Tabla 37. Estadísticos de las dimensiones de Relación y de Tarea

Con el fin de determinar la existencia de alta o baja Relación se utilizó la mediana, que en este estudio era de 63.50. Por lo tanto, se consideró como Baja Relación aquellos cuestionarios cuya puntuación oscilara entre 9 y 63. La consideración de Relación Alta, se establecía entre 64 y 110.

En relación con la **dimensión Tarea** la mediana alcanzó un valor de 41, por lo tanto se consideraron Baja Tarea todos los cuestionarios cuya puntuación estaba comprendida entre 6 y 40. Se consideró de Alta Tarea cuando los valores en esta variable se encontraron entre 41 y 74. En la tabla nº 38 se muestran los resultados obtenidos utilizando las muestras A2, A3, C1 y D1.

Estilos de liderazgo	Frecuencia	Porcentaje
Estilo E 1 Baja Relación y Alta Tarea	117	23.5
Estilo E2 Alta Relación y Alta Tarea	137	27.5
Estilo E 3 Alta Relación y Baja Tarea	112	22.5
Estilo E 4 Baja Relación y Baja Tarea	132	26.5

Tabla 38. Distribución de los estilos de liderazgo

Hipótesis 4ª A

En relación a la hipótesis 4ª A, las percepciones de clima psicológico estarán influidas en mayor medida por los comportamientos de relación que por los comportamientos de tarea. Una vez descritas las dimensiones de tarea y relación en el análisis descriptivo, se realiza el análisis bivalente para determinar las variables que se van a incluir en la regresión multivariante ($p \leq .20$). Se utiliza para este análisis la regresión univariante al ser las dos

variables cuantitativas. El resultado reflejó relaciones estadísticamente significativas entre la variable relación y cada una de las dimensiones de clima ($p = .000$).

El resultado entre la variable tarea y cada una de las dimensiones de clima es el siguiente: implicación y tarea ($p = .000$), cohesión y tarea ($p = .063$), apoyo y tarea ($p = .157$), autonomía y tarea ($p = .031$), organización y tarea ($p = .177$), presión y tarea ($p = .003$), claridad y tarea ($p = .002$), control y tarea ($p = .000$), innovación y tarea ($p = .001$) y por último comodidad y tarea ($p = .859$), no se incluyó.

Presentamos a continuación los resultados alcanzados en el análisis de regresión multivariante.

Con respecto a la **dimensión Implicación** se incluyeron las siguientes variables: conductas de Relación y conductas de Tarea. El resultado del análisis es el siguiente: el grado de asociación lineal (coeficiente de correlación) de la dimensión Implicación con el conjunto de variables predictoras que se obtienen en el modelo es de .439. La constante es .677, la proporción de variabilidad de la dimensión Implicación que explica el modelo viene dada por el coeficiente de determinación que en este caso es de .193. Ver tabla 39.

Variables predictoras de Implicación	β	p	R^2	ΔR^2
Conducta relación	.407**	.000	.161	.161
Conducta tarea	.178**	.000	.193	.032

** $p \leq .01$

Tabla 39. Análisis de regresión multivariante para las variables Relación y Tarea en la dimensión Implicación.

En la **dimensión Cohesión** se incluyeron las mismas variables que en la regresión anterior, conductas de Relación y conductas de Tarea. El resultado del análisis refleja el grado de asociación lineal (coeficiente de correlación) de la dimensión Cohesión con el conjunto de variables predictoras que se obtienen en el modelo es de .467. La constante es .407, la proporción de variabilidad de la dimensión Cohesión que explica el modelo alcanza el valor .218. Ver tabla 40

Variables predictoras de Cohesión	β	p	R^2	ΔR^2
Conducta relación	.460**	.000	.209	.209
Conducta tarea	.097*	.016	.218	.009

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$

Tabla 40. Análisis de regresión multivariante para las variables Relación y Tarea en la dimensión Cohesión

En la **dimensión Apoyo** se incluyeron también las mismas variables que en el análisis anterior. En este caso el resultado obtenido indica un grado de asociación lineal (coeficiente de correlación) de la dimensión Apoyo con el conjunto de variables predictoras de .555. La constante es -.295. La proporción de variabilidad de la dimensión Apoyo es de .308. Ver tabla 41.

Variables predictoras de Apoyo	β	p	R^2	ΔR^2
Conducta Relación	.551**	.000	.301	.301
Conducta Tarea	.079*	.035	.308	.006

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$

Tabla 41. Análisis de regresión multivariante para las variables Relación y Tarea en la dimensión Apoyo.

En la **dimensión Autonomía** se incluyeron las variables conducta de Relación y de Tarea que en el análisis bivalente alcanzaron significación estadística. El resultado obtenido de ese análisis muestra un coeficiente de correlación de la dimensión Autonomía con el conjunto de variables predictoras de .510. La constante es -1.100, la proporción de variabilidad que de la dimensión de Autonomía es explicada por el modelo es de .260. Ver tabla 42.

Variabes predictoras de Autonomía	β	p	R^2	ΔR^2
Conducta Relación	.501**	.000	.248	.248
Conducta Tarea	.111**	.005	.260	.012

** $p \leq .01$

Tabla 42. Análisis de regresión multivariante para las variables Relación y Tarea en la dimensión Autonomía

En la **dimensión Organización** se incluyeron las variables de conducta de Relación y de Tarea. El coeficiente de correlación obtenido fue de .296, la constante es 4.186 y el coeficiente de determinación es de .088. Ver tabla 43.

Variable predictora De Organización	β	p	R^2
Conducta Relación	.296**	.000	.088

** $p \leq .01$

Tabla 43. Análisis de regresión multivariante para la variable Relación en la dimensión Organización

El análisis de regresión de la **dimensión Presión** se realizó con las mismas variables que los análisis anteriores. El resultado se muestra en la tabla 44 y, en el mismo se alcanzó un coeficiente de correlación de .329. La constante fue 6.635 y la proporción de variabilidad de la dimensión Presión que explica el modelo, el coeficiente de determinación obtenido fue de .108.

VARIABLES PREDICTORAS DE PRESIÓN	β	p	R^2	ΔR^2
Conducta Relación	-.301**	.000	.093	.093
Conducta Tarea	.125**	.004	.108	.016

** $p \leq .01$

Tabla 44. Análisis de regresión multivariante para las variables Relación y Tarea en la dimensión Presión

En la **dimensión Claridad** se incluyeron las mismas variables predictoras. El resultado del análisis muestra un grado de asociación lineal (coeficiente de correlación) de la dimensión Claridad con el conjunto de variables predictoras del modelo de .500. La constante fue de -.287, la proporción de variabilidad de la dimensión Claridad que explica el modelo es de .250. Ver tabla 45.

VARIABLES PREDICTORAS DE CLARIDAD	β	p	R^2	ΔR^2
Conducta Relación	.480**	.000	.226	.226
Conducta Tarea	.156**	.000	.250	.024

** $p \leq .01$

Tabla 45. Análisis de regresión multivariante para las variables Relación y Tarea en la dimensión Claridad

En la **dimensión Control** al igual que en las dimensiones anteriores se incluyeron las variables conducta de Relación y de Tarea. En el resultado se obtuvo un coeficiente de correlación de la dimensión Control con el conjunto de variables predictoras de .315. La constante fue 4.953 y la proporción de variabilidad de la dimensión Control explicada por el conjunto de las variables predictoras fue de .099. Ver tabla 46.

VARIABLES PREDICTORAS DE CONTROL	β	p	R^2	ΔR^2
Conducta Relación	-.223**	.000	.052	.052
Conducta Tarea	.216**	.000	.099	.047

** $p \leq .01$

Tabla 46. Análisis de regresión multivariante para las variables Relación y Tarea en la dimensión Control

Al igual que en los análisis anteriores en esta **dimensión de Innovación** se incluyeron las mismas variables. El resultado del análisis alcanzó un coeficiente de correlación de .287, la constante es de -.230, la proporción de variabilidad que la dimensión Innovación es explicada por las variables predictoras es de .082. Ver tabla 47.

VARIABLES PREDICTORAS DE INNOVACIÓN	β	p	R^2	ΔR^2
Conducta Relación	.247**	.000	.059	.059
Conducta Tarea	.153**	.000	.082	.023

** $p \leq .01$

Tabla 47. Análisis de regresión multivariante para las variables Relación y Tarea en la dimensión Innovación.

En la **dimensión Comodidad** a diferencia de los análisis anteriores se incluyó sólo la variable conducta de Relación. El resultado del análisis fue un grado de asociación lineal (coeficiente de correlación) de la dimensión Comodidad con el conjunto de variables predictoras que se obtienen en el modelo de .223. La constante fue 1.605, la proporción de variabilidad de la dimensión Comodidad explicada por el modelo fue de .050. Ver tabla 48.

Variable predictora de Comodidad	β	p	R^2
Conducta Relación	.223**	.000	.050

** $p \leq .01$

Tabla 48. Análisis de regresión multivariante para la variable Relación en la dimensión Comodidad

La **conducta de tarea** no se incluye en la ecuación de regresión para analizar la dimensión Comodidad, además la proporción que explica esta dimensión de conductas de tarea es menor que la proporción que explica la dimensión de conductas de relación. En estos resultados destacamos la proporción de 30.1 % que la dimensión de conductas de relación explica la dimensión de Apoyo.

Hipótesis 4^a B

Recordemos el enunciado de la hipótesis 4^a B, las percepciones de clima psicológico estarán influidas en mayor medida por los estilos de liderazgo que tienen alta conducta de relación que los estilos de liderazgo. Una vez descritos los distintos estilos de liderazgo en el análisis descriptivo, se realiza el análisis bivalente, se utiliza el ANOVA al ser la variable independiente categórica con 4 categorías. El resultado del análisis de la varianza, entre la variable estilos de liderazgo y cada una de las dimensiones de clima es el siguiente (ver tabla 49).

Dimensiones		media	<i>p</i>	g. l.
Implicación	E1	3.10**	.000	3
	E2	5.00		
	E3	3.77		
	E4	2.73		
Cohesión	E1	3.33**	.000	3
	E2	5.01		
	E3	4.59		
	E4	3.00		
Apoyo	E1	1.93**	.000	3
	E2	4.22		
	E3	3.61		
	E4	2.03		
Autonomía	E1	2.17**	.000	3
	E2	4.41		
	E3	3.67		
	E4	2.06		
Organización	E1	5.50**	.000	3
	E2	6.68		
	E3	6.27		
	E4	5.47		
Presión	E1	6.50**	.000	3
	E2	5.19		
	E3	5.27		
	E4	5.95		
Claridad	E1	3.00**	.000	3
	E2	4.84		
	E3	3.75		
	E4	2.67		
Control	E1	6.10**	.000	3
	E2	5.06		
	E3	4.49		
	E4	5.07		
Innovación	E1	1,88**	.000	3
	E2	2,72		
	E3	2,01		
	E4	1,58		
Comodidad	E1	2,55**	.000	3
	E2	3,61		
	E3	3,16		
	E4	2,63		

** $p \leq .01$

Tabla 49. Análisis de varianza para los estilos de liderazgo

En las dimensiones que las puntuaciones medias son estadísticamente significativas ($p \leq .01$), se comparan entre sí los distintos grupos y se comprueban los grupos que son diferentes, mediante la prueba Bonferroni.

En la **dimensión Implicación**, los subordinados que describen en su superior el estilo E2 perciben mayor nivel de Implicación que los profesionales que describen el estilo E1, E3 o E4. Los profesionales que relatan en su jefe el estilo E3 describen mayor nivel de Implicación que el grupo de empleados que describe el estilo E4.

Por su parte, en la **dimensión Cohesión**, los empleados que describen en su superior el estilo E1 perciben menor nivel de Cohesión que los sujetos que relatan en su superior el estilo E2 o E3. Igualmente los subordinados que describen en su superior el estilo E2 perciben mayor nivel de Cohesión que el grupo integrado por los sujetos que describen en su jefe el estilo E4. Por último, los profesionales que reflejan en su superior el estilo E3 perciben mayor nivel de Cohesión que los sujetos que describen el estilo E4.

En lo que respecta a la **dimensión Apoyo**, los subordinados que describen en su superior el estilo E1 perciben menor nivel de Apoyo que el grupo de los sujetos que describen en sus jefes el estilo E2 o E3. De igual forma, los empleados que relatan en sus superiores el estilo E2 perciben mayor nivel de Apoyo que los sujetos que relatan en sus jefes el estilo E4. Por último, el personal que refleja el estilo E3 en su superior describe mayor nivel de Apoyo que los sujetos que describen el estilo E4 en sus jefes.

En la **dimensión Autonomía**, los profesionales que describen en sus superiores el estilo E1 perciben inferior nivel de Autonomía que los sujetos que reflejan en sus jefes el estilo E2 o E3. Igualmente los sujetos que describen en sus superiores el estilo E2 perciben mayor nivel de Autonomía que los profesionales que reflejan en sus jefes el estilo E3 o E4. Por último, los subordinados que relatan en sus jefes el estilo E3 describen mayor nivel de Autonomía que los sujetos que describen en sus superiores el estilo E4.

En lo que se refiere a la **dimensión Organización**, los subordinados que describen en sus jefes el estilo E1 relatan inferior nivel de Organización que los sujetos que describen en sus mandos el estilo E2 o E3. De igual forma, los empleados que reflejan en sus jefes el estilo E2 perciben mayor nivel de Organización que el personal que describe en sus mandos el estilo E4. Por último, los profesionales que reflejan en sus superiores el estilo E3 relatan mayor nivel de Organización que los subordinados que describen en sus jefes el estilo E4.

En lo que respecta a la **dimensión Presión**, los empleados que describen en sus superiores el estilo E1 perciben mayor nivel de Presión que los sujetos que reflejan en sus mandos el estilo E2 o E3. Por último, el personal que describe en sus jefes el estilo E2 relata menor nivel de Presión que los sujetos que describen en sus mandos el estilo E4.

En la **dimensión Claridad**, los subordinados que reflejan en su superior el estilo E1 describen menor nivel de Claridad que los sujetos que relatan en sus mandos el estilo E2 o E3. De igual forma, el personal que refleja en sus superiores el estilo E2 percibe mayor nivel de Claridad que los sujetos que reflejan en sus mandos el estilo E3 o E4. Por último, los profesionales que describen en sus jefes el estilo E3 perciben mayor nivel de Claridad que los sujetos que reflejan en sus mandos el estilo E4.

En la **dimensión Control**, los subordinados que describen en sus superiores el estilo E1 perciben mayor nivel de Control que los sujetos que reflejan en sus mandos el estilo E2, E3 o E4.

En lo que respecta a la **dimensión Innovación**, los empleados que relatan en sus jefes el estilo E1 perciben inferior nivel de Innovación que los sujetos que describen en sus mandos el estilo E2. Igualmente los subordinados que describen en sus jefes el estilo E2 perciben mayor nivel de Innovación que el personal que reflejan en sus superiores el estilo E3 o E4.

Por último, en la **dimensión Comodidad**, los subordinados que describen en sus jefes el estilo E1 perciben menor nivel de Comodidad que los

sujetos que relatan en sus mandos el estilo E2. De igual forma, los empleados que reflejan en sus superiores el estilo E2 perciben mayor nivel de Comodidad que el personal que describen en sus jefes el estilo E4.

Análisis multivariante

Para el análisis multivariante se incluyeron los 4 estilos de liderazgo según la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1982a). Esta variable se recodificó en variables dummy para poder introducirla en la regresión. Se realizaron 10 análisis de regresión lineal multivariante, uno para cada dimensión de clima. El resultado se expone en las siguientes tablas.

La **dimensión Implicación** se define como el “grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella”. Respecto a esta dimensión, el grado de asociación lineal (coeficiente de correlación) de la dimensión Implicación con el conjunto de variables predictoras que se obtienen en el modelo es de .366. La constante es 2.929, la proporción de variabilidad de la dimensión Implicación que explica el modelo viene dada por el coeficiente de determinación que en este caso es de .134. Ver tabla 50.

VARIABLES PREDICTORAS DE IMPLICACIÓN	β	p	R^2	ΔR^2
Estilo E2	.387**	.000	.115	.115
Estilo E3	.146**	.001	.134	.019

** $p \leq .01$

Tabla 50. Análisis de regresión multivariante para las variables estilos de liderazgo en la dimensión Implicación

En lo que se refiere a la **dimensión Cohesión**, que se define como el “grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros”, el resultado obtenido en el grado de asociación lineal

(coeficiente de correlación) de la dimensión Cohesión es de .399. La constante es 3.170, la proporción de variabilidad de la dimensión que explica el modelo viene dada por el coeficiente de determinación que es de .159. Ver tabla 51.

VARIABLES PREDICTORAS DE COHESIÓN	β	p	R^2	ΔR^2
Estilo E2	.389**	.000	.088	.088
Estilo E3	.282**	.000	.159	.071

** $p \leq .01$

Tabla 51. Análisis de regresión multivariante para las variables estilos de liderazgo en la dimensión Cohesión

La **dimensión Apoyo**, que es el “grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social”, tiene el siguiente resultado: el coeficiente de correlación de la dimensión con el conjunto de variables predictoras que se obtienen en el modelo es de .433. La constante es 2.020, la proporción de variabilidad de la dimensión explicada por el modelo es .196. Tabla 52.

VARIABLES PREDICTORAS DE APOYO	β	p	R^2	ΔR^2
Estilo E2	.438**	.000	.117	.117
Estilo E3	.297**	.000	.196	.079

** $p \leq .01$

Tabla 52. Análisis de regresión multivariante para las variables estilos de liderazgo en la dimensión Apoyo

En la **dimensión Autonomía**, que es el “grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias”, los resultados alcanzados en el análisis han sido los siguientes: el grado de asociación lineal de la dimensión Autonomía con el conjunto de variables predictoras que se obtienen en el modelo es de .435. La constante es 2.193, el coeficiente de determinación en este caso es de .189. Ver tabla 53.

VARIABLES PREDICTORAS DE AUTONOMÍA	β	p	R^2	ΔR^2
Estilo E2	.438**	.000	.122	.122
Estilo E3	.273**	.000	.189	.067

** $p \leq .01$

Tabla 53. Análisis de regresión multivariante para las variables estilos de liderazgo en la dimensión Autonomía

La **dimensión Organización** se define como el “grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea”. Los resultados obtenidos en el análisis han sido los siguientes: el grado de asociación lineal (coeficiente de correlación) de la dimensión organización con el conjunto de variables predictoras que se obtienen en el modelo es de .244. La constante es 5.530, la proporción de variabilidad de la dimensión que explica el modelo es de .059. Ver tabla 54.

VARIABLES PREDICTORAS DE ORGANIZACIÓN	β	p	R^2	ΔR^2
Estilo E2	.247**	.000	.040	.040
Estilo E3	.149**	.001	.059	.020

** $p \leq .01$

Tabla 54. Análisis de regresión multivariante para las variables estilos de liderazgo en la dimensión Organización

La **dimensión Presión**, que es el “grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral”, el resultado del análisis ha sido el que recogemos: el grado de asociación lineal (coeficiente de correlación) de la dimensión Presión con el conjunto de variables predictoras que se obtienen en el modelo es de .262. La constante es 5.195, la proporción de variabilidad de la dimensión Presión que explica el modelo viene dada por el coeficiente de determinación que en este caso es de .069. Ver tabla 55.

VARIABLES PREDICTORAS DE PRESIÓN	β	p	R^2	ΔR^2
Estilo E1	.266**	.000	.046	.046
Estilo E4	.158**	.001	.069	.022

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$

Tabla 55. Análisis de regresión multivariante para las variables estilos de liderazgo en la dimensión Presión

La **dimensión Claridad** se define como el “grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo”. A este respecto, los resultados obtenidos en el análisis son: el coeficiente de correlación de la dimensión claridad con el conjunto de variables predictoras que se obtienen en el modelo es de .431. La constante es 2.839, el coeficiente de determinación es de .185. Ver tabla 56.

VARIABLES PREDICTORAS DE CLARIDAD	β	p	R^2	ΔR^2
Estilo E2	.453**	.000	.152	.152
Estilo E3	.193**	.000	.185	.033

* $p \leq .01$

Tabla 56. Análisis de regresión multivariante para las variables estilos de liderazgo en la dimensión Claridad

En lo que se refiere a la **dimensión Control**, que es el “grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados”, el resultado del análisis ha sido el siguiente: el grado de asociación lineal de la dimensión Control con el conjunto de variables predictoras que se obtienen en el modelo es de .280. La constante es 5080, la proporción de variabilidad de la dimensión explicada por el modelo el coeficiente de determinación es de .078. Ver tabla 57.

VARIABLES PREDICTORAS DE CONTROL	β	p	R^2	ΔR^2
Estilo E1	.217**	.000	.064	.064
Estilo E3	-.124*	.006	.078	.014

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$

Tabla 57. Análisis de regresión multivariante para las variables estilos de liderazgo en la dimensión Control

Por otra parte, en lo que respecta a la **dimensión Innovación**, que es el “grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques”, los resultados alcanzados en el análisis han sido: el grado de asociación lineal (coeficiente de correlación) de la dimensión Innovación con el conjunto de variables predictoras que se obtienen en el modelo es de .222. La constante es 1.826, la proporción de variabilidad de la dimensión Innovación que explica el modelo viene dada por el coeficiente de determinación que en este caso es de .049. Ver tabla 58.

VARIABLE PREDICTORA DE INNOVACIÓN	β	p	R^2
Estilo E2	.221**	.000	.049

** $p \leq .01$

Tabla 58. Análisis de regresión multivariante para la variable estilo de liderazgo en la dimensión Innovación

Por último, la **dimensión Comodidad**, que es el “grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable”, presenta los siguientes resultados del análisis: el grado de asociación lineal (coeficiente de correlación) de la dimensión Comodidad con el conjunto de variables predictoras que se obtienen en el modelo es de .214. La constante es 2.557, la proporción de variabilidad de la dimensión Comodidad explicada por el modelo el coeficiente de determinación es de .046. Ver tabla 59.

VARIABLES predictoras de Comodidad	β	p	R^2	ΔR^2
Estilo E2	.221**	.000	.033	.033
Estilo E3	.118*	.011	.046	.013

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$

Tabla 59. Análisis de regresión multivariante para la variable estilo de liderazgo en la dimensión Comodidad

Los estilos de liderazgo E2 (alto en relación y tarea) y E3 (alto en relación y bajo en tarea) explican ocho dimensiones de clima: Implicación, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Claridad y Comodidad, y el estilo E2 explica además Innovación y el estilo E3 la dimensión Control. Pero este último en menor proporción que el estilo E2. El estilo E4 explica una sola dimensión de clima, Presión. El estilo E1 explica dos dimensiones de clima: Presión y Control.

CAPÍTULO VI
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

6.1 Introducción

En la redacción de la presente discusión y conclusiones partimos necesariamente del objetivo general que planteamos al inicio de la investigación: la comprobación de una serie de hipótesis referidas a comprender y conocer las causas por las cuales las percepciones del clima difieren de una persona a otra, aún cuando describen la misma organización.

A su vez, partimos de los cuatro objetivos específicos señalados para el desarrollo de la investigación. En el primero de ellos se trató de comprobar de forma empírica la medida en que las variables estructurales e individuales influyen en la conformación del clima psicológico. Nuestra investigación se ha centrado en la medición del clima en una muestra de profesionales sanitarios de Granada, pertenecientes a un hospital público (con dos centros) y a dos privados; los profesionales incluidos fueron médicos, enfermeros, técnicos especialistas y auxiliares de enfermería.

Igualmente, en la investigación se ha tratado de comprobar la teoría interaccionista en la formación del clima. Para ello se han utilizado de forma exclusiva las muestras de dos unidades asistenciales, pertenecientes a sendos centros públicos, con un gran número de profesionales que trabajan en estas unidades especiales con acceso restringido.

El segundo objetivo derivaba del hecho de que en investigaciones anteriores se había señalado la confusión entre los distintos niveles descriptivos sobre los que se analiza el clima. A partir de aquí, hemos planteado aclarar este interrogante, mediante la comprobación empírica

respecto a la existencia o no de diferencias en las puntuaciones de las dimensiones de clima, en el caso de que varíe el nivel descriptivo de la organización: el puesto, la unidad y el centro. Con el fin de alcanzar este objetivo se utilizaron las muestras correspondientes de hospitales públicos.

En el tercer objetivo, se intentó comprobar la posible existencia de climas agregados y de climas colectivos que tuvieran una identidad psicosocial, en el sentido de que la pertenencia del individuo al grupo diseñado por la organización (planta, unidad) y a los grupos profesionales y jerárquicos (médicos, enfermeros, auxiliares y nivel jerárquico) tuviera un significado compartido en relación con el clima organizacional. En este objetivo se utilizaron varias muestras de uno de los centros públicos.

En el cuarto objetivo se ha tratado de comprobar en qué medida las conductas de tarea y de relación influyen en las dimensiones de clima psicológico y, por otro lado, en qué proporción influyen los diferentes estilos de liderazgo en dichas dimensiones. Para la realización de este objetivo se utilizaron diferentes muestras de hospitales públicos y privados.

A continuación, pasaremos a la discusión de los distintos resultados que se han alcanzado respecto a cada una de las hipótesis planteadas para el logro de los objetivos específicos.

6.2. Discusión sobre la formación del clima

Como señalamos, la primera hipótesis planteada en nuestra investigación trataba de comprobar la proporción de las variables estructurales e individuales que influyen en las dimensiones del clima organizacional. En el modelo estructural, presentado por Payne y Pugh (1976), las características de la estructura determinaban el clima de la organización. Entre estas características señalaban estos autores la “estructura de actividades según el rol”, “la propiedad”, el “sistema de estatus” y la “configuración de roles”.

Por su parte, Mañas et al. (1999) analizaron el tamaño de la organización como una característica estructural que influiría activamente en la conformación del clima, por lo que recomendaban el utilizar para el análisis otras características tales como los distintos niveles jerárquicos. Debemos indicar que esta última característica había sido analizada ya previamente por Hemphill (1956) y Findikyan y Sells (1964), quienes obtuvieron unos resultados parciales. De esta forma, en cada una de estas investigaciones una de las dos dimensiones de clima correlacionaba, pero de una forma distinta en cada uno de ellas.

Igualmente, en la investigación desarrollada por Sells y James (1988) se analizaron (entre otras características de estructura) el número de niveles jerárquicos y la formalización de los roles en las empresas. En su estudio, estos autores encontraron correlaciones en tres de las seis dimensiones de clima para la primera variable (niveles jerárquicos), más en concreto en “grupo de trabajo y amistad y calidez”, en “espíritu profesional y organizacional” y en “normas de trabajo”. Por otra parte, la formación de roles correlacionó de forma significativa y positiva con una de las seis dimensiones de clima analizadas (en concreto la dimensión “normas de trabajo”).

En nuestra investigación, hemos utilizado las siguientes características estructurales referidas a la organización: titularidad de los distintos centros sanitarios, que pueden ser públicos o privados; el puesto que el profesional

ocupa en la organización (nivel jerárquico), desde puesto base a los distintos niveles entre los mandos intermedios; la categoría profesional, en la cual nos hemos centrado en las categorías sanitarias por ser las más numerosas y tener más definido su rol dentro de la estructura de los centros asistenciales; los diferentes turnos de trabajo en que la empresa organiza la asistencia para cubrir 24 horas de atención sanitaria todos los días del año; las distintas áreas funcionales que tienen unas características propias según la atención y la función que cumplen dentro del centro sanitario; el tipo de contrato, variable que se incluyó porque el estatus en la organización es diferente según sea el vínculo contractual con la organización; por último, también se analizó la antigüedad en la empresa, porque ésta también determina un cierto estatus en la empresa.

En lo que respecta al enfoque subjetivo, debemos considerar que éste sitúa a la persona en la base del clima, a partir de la consideración de que son los individuos los que interpretan y responden a las diversas variables de su entorno. De esta forma, estas variables de su entorno son psicológicamente comprensibles para ellos, y no se considera desde este enfoque que el individuo sea un mero correspondiente a las características estructurales (James, Hater, Gent y Bruni, 1978). El clima psicológico describe la interpretación que la propia persona realiza de su entorno, a partir de la utilización de las características que son relevantes para cada persona (James y Jones, 1974; James et al., 1978).

En nuestra investigación hemos utilizado las siguientes características de la persona: el sexo, no entendido como una variable fisiológica sino como género, una variable que implica un modo particular de socialización en la sociedad en general y en la empresa ya sea pública o privada en particular; la edad del profesional; el número de hijos de éste; el estado civil. A las anteriores características hemos unido tres ítems para medir el compromiso con la organización.

La discusión sobre los resultados del análisis bivariante se expondrán y compararán con los hallazgos obtenidos en otras investigaciones. No se

profundizará expresamente en lo obtenido, porque en el análisis multivariante algunas de las relaciones encontradas no aparecen, al utilizarse juntas todas las variables.

En cuanto a la “titularidad pública o a privada del centro de trabajo”, de acuerdo con el resultado obtenido en nuestra investigación, la titularidad del centro correlacionaba en un total de seis de las diez dimensiones de clima analizadas. En concreto estas dimensiones eran las de apoyo, autonomía, presión, claridad, control y comodidad. En el centro público se percibe más apoyo, autonomía y claridad que en los centros privados, por el contrario en estos se percibe mayor nivel de presión, control y comodidad. Estos resultados son congruentes con los valores y objetivos de cada organización.

Algunos autores tales como Pritchard y Karasick (1973) han defendido que organizaciones que poseen unos valores o fines diferentes, como es el caso que nosotros investigamos, tendrían unos climas diferentes. De igual forma, en el estudio de Rodrigues L. Lobo de Araújo (2000) se detectaron climas diferentes entre el sector privado y el sector público.

Por otra parte, “el puesto que se ocupa en la organización”, entendido como el nivel que se tiene en la jerarquía, fue significativa en siete de las diez dimensiones de clima que se han analizado, en concreto en las siguientes: Cohesión, Apoyo, Autonomía, Presión, Claridad, Control e Innovación. El personal base percibe menos Cohesión, Apoyo, Autonomía, Claridad e Innovación en el centro que es resto de los profesionales que ocupan puestos superiores en el nivel jerárquico. Por el contrario este personal base percibe mayores niveles de Presión y de Control en relación a los mandos intermedios. Este resultado puede explicarse porque el personal que no tiene un puesto de responsabilidad en la organización son más críticos con la misma que los profesionales con mando. Estos son más contempORIZADORES con el centro.

Debemos indicar que esta misma variable, si bien medida en número de niveles jerárquicos fue analizada por Sells y James (1988), quienes obtuvieron

correlaciones con la dimensión grupo de trabajo, amistad y calidez, que es semejante a la de cohesión de nuestro estudio. También encontraron correlaciones con espíritu profesional y organizacional, semejante en nuestra investigación a organización, pero con la que nosotros no obtuvimos una relación significativa. Igualmente obtuvieron correlación con normas de trabajo, que puede ser similar a claridad de nuestro estudio.

En la investigación realizada por Villar y Torio (1990) en un centro hospitalario público no se encontraron relaciones entre el puesto que se ocupa en la organización y las dimensiones de clima que fueron analizadas, y que en esta investigación igualmente fueron las diez dimensiones que mide el cuestionario WES. El nivel jerárquico fue la variable que estaba relacionada con la identificación de climas colectivos (González-Romá et al., 1996).

La “categoría profesional” en nuestra investigación se ha estructurado en cuatro niveles, en concreto las de médico, enfermero, técnico y auxiliar de enfermería se relacionó con las dimensiones de Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Presión, y Control. Los médicos perciben más Cohesión, Apoyo y Autonomía y menos Presión, Organización y Control que el resto de las categorías profesionales. En general se puede concluir que el personal facultativo percibe un mejor clima que el resto de las categorías consideradas.

En el estudio de Sells y James (1988), la formalización de rol correlacionó con la dimensión normas de trabajo.

En el estudio de Villar y Torio (1990) se encontraron algunas relaciones significativas entre las distintas dimensiones de clima y la categoría profesional de los sujetos, identificadas de la siguiente forma: médico, enfermero, auxiliar de enfermería y personal no sanitario. Este estudio se realizó en un hospital público, y también con profesionales sanitarios y con resultados similares a los nuestros.

Por el contrario, con resultados diferentes a los nuestros, Arce et al. (1994) realizaron una investigación en la que no encontraron relaciones estadísticamente significativas entre las distintas categorías en las

dimensiones de clima. En este caso, igualmente, el instrumento de medida fue el cuestionario WES. La categoría profesional en la investigación se estructuró de la siguiente forma: médico, personal de enfermería y personal no sanitario. En cualquier caso, las diferencias en los resultados respecto a la investigación de Villar y Torio, y también respecto a la nuestra, podrían explicarse porque el centro en el que se realizó el estudio era de Atención Primaria.

En lo que se refiere al “turno de trabajo”, que en nuestra investigación ha incluido los turnos rotatorios, obtiene correlación con las dimensiones de clima siguientes: Implicación, Cohesión, Apoyo, Innovación, Autonomía, Organización, Presión, Claridad, Control y Comodidad. Las puntuaciones obtenidas por el personal que trabaja en los distintos turnos para cada una de las dimensiones de clima son diferentes, la realidad organizacional es distinta a lo largo de las 24 horas del día y esto se ha reflejado en los resultados.

La variable de los “turnos de trabajo” fue utilizada por González-Romá et al. (1996) para identificar los climas colectivos. Pese a todo, debe destacarse que esa variable, según estos últimos autores, no definía este tipo de clima, es decir, el hecho de cumplir un determinado turno de trabajo no influía aparentemente en la similitud de percepciones sobre el clima laboral. Por el contrario, en nuestra investigación esta variable, la forma de organizar la asistencia en turnos diferentes, ha correlacionado en todas las dimensiones. Así pues, de nuestra investigación se deduce que el sistema de turnos influye de forma muy directa en las percepciones del clima en sus distintas dimensiones. En los centros de trabajo, la actividad que se desarrolla durante el día es muy diferente, al igual que los medios de los que se dispone. Varía sustancialmente un hospital durante la noche de noche y el día.

En lo que se refiere al “tipo de contrato” del personal, en nuestra investigación esta variable tan sólo ha correlacionado con una determinada dimensión, la de cohesión. Por su parte, el área funcional del personal correlacionó con tres de las dimensiones, en concreto con las de Presión, Control y Comodidad.

La “antigüedad en el centro” correlacionó con dos de las dimensiones de clima, en concreto las de Cohesión y Apoyo. Debemos indicar que esta variable ha sido utilizada, de igual modo, en la investigación de González-Romá et al. (1996) para identificar climas colectivos, aunque no resultó determinante para los mismos.

En nuestro estudio, la variabilidad de la antigüedad de los integrantes de la muestra fue bastante grande y aunque, de una forma meramente intuitiva podía pensarse que la antigüedad determinaría, en un grado importante, las percepciones de las dimensiones de clima. No obstante, correlacionó tan sólo con dos de ellas: Cohesión y Apoyo, a medida que aumenta la antigüedad en el centro disminuye la percepción de ambas dimensiones del clima. Se puede explicar este hallazgo por el nivel de cansancio acumulado por el personal a largo del tiempo.

Estos datos contrastan con las alcanzadas en el estudio de Villar y Torio (1990), que fue realizado en un hospital público. Estos investigadores sí encontraron relaciones significativas entre las dimensiones de clima y la antigüedad, y en sentido contrario al nuestro. A mayor antigüedad de los profesionales se producían unas mejores percepciones de clima organizacional. El resultado de nuestra investigación podría explicarse por el desgaste profesional, por el tiempo transcurrido y los distintos centros analizados en cada estudio.

En lo que respecta a la variable individual “género”, ésta se ha encontrado relacionada en nuestro estudio con cinco de las dimensiones de clima, en concreto con las de apoyo, autonomía, organización, presión y control.

En la investigación de Villar y Torio (1990), sin embargo, no se encontraron unas relaciones significativas entre esta variable y las distintas dimensiones del clima. Posiblemente este resultado se debió al tamaño de la muestra, que incluso llevó a los propios investigadores a aceptar como

diferencias estadísticamente significativas los resultados de p inferiores a .20. El instrumento para medir el clima en esta investigación fue también el WES.

En nuestra investigación hemos concluido que las mujeres perciben menos Apoyo y Autonomía que los hombres; por el contrario, las mujeres perciben mayor Organización, Presión y Control que ellos. Debe tenerse en cuenta que estas dos últimas dimensiones se consideran negativas en la conformación del clima, por lo que se puede concluir que las mujeres perciben en conjunto las dimensiones de clima de forma más negativa que los hombres.

La variable “edad” correlacionó tan sólo con la dimensión de clima de Cohesión. Hasta cierto punto, no deja de sorprender el hecho de que esta variable no determine diferencias significativas en las percepciones de clima. En el estudio de Villar y Torio (1990) se concluía que a mayor edad se producían mejores percepciones de clima. Por otra parte, la variable estado civil correlacionó con dos de las dimensiones de clima, en concreto las de Cohesión y de Control.

La variable “tener o no tener hijos” también correlacionó con varias de las dimensiones de clima. Debe indicarse que esta circunstancia de los profesionales fue medida en función de la edad de los hijos, de esta manera la variable tener o no tener hijos menores de 5 años se relacionó con las dimensiones de Claridad y de Innovación. Tener o no tener hijos con edades comprendidas entre 6 y 10 años se relacionó con la primera de las dimensiones anteriores. Por último tener hijos con 11 y más años se relacionó de igual modo con la dimensión de clima de Claridad y también con Comodidad. A partir de los datos obtenidos en nuestra muestra de estudio, el tener hijos correlaciona con la dimensión de Claridad.

La variable que mide el “compromiso con la organización” relacionó con nueve de las diez dimensiones de clima en concreto con las dimensiones Implicación, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Presión, Claridad, Innovación y Comodidad. Al aumentar el nivel de compromiso de los

empleados con la profesión que desempeñan y con el centro perciben mayores niveles de Implicación Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Claridad, Innovación y Comodidad y por el contrario menor Presión. La identificación con la organización, considerar a esta como parte de nuestro desarrollo vital, ayuda a percibir mejor clima en su entorno.

En la investigación de Sáez Navarro (1997) se analiza por un lado el compromiso, medido a través de dos dimensiones, que denomina interiorización (similitud de valores entre el individuo y la organización) e identificación (orgullo de afiliación a la organización), y por el otro las dimensiones de clima de cooperación, de cohesión y de trabajo en equipo. En su trabajo obtienen significación estadística la relación entre el compromiso (la dimensión de interiorización y la dimensión identificación), con la dimensión de clima de cohesión. También es estadísticamente significativa la relación entre la dimensión de compromiso identificación y la dimensión de clima de cooperación.

Los resultados de nuestra investigación profundizan en esa relación incipiente obtenida en el trabajo de Sáez Navarro (1997) y obtiene relaciones con las tres dimensiones de clima analizadas. Por tanto, debemos concluir que los sentimientos en relación con la profesión, y sobre todo respecto a la organización, determinan formas diferentes de percibir las dimensiones de clima.

Una vez discutidos los resultados referidos a la relación de cada una de las variables con las dimensiones del clima, pasamos a discutir el resultado de la relación producida en el análisis conjunto de las variables y las dimensiones de clima. Como se ha expuesto anteriormente, tanto las variables estructurales como las variables individuales se relacionan, en muchos casos, con las distintas dimensiones de clima.

Paolillo (1982) utilizó el análisis multivariante para comprobar en su conjunto la influencia de las variables de estructura. De esta forma comprobó que las variables situacionales, tales como tamaño, cantidad de niveles de

jerarquía y especialización, explicarían conjuntamente más del 60% en la variabilidad de las puntuaciones del clima organizacional.

Mañas et al. (1999) también han utilizado un análisis de regresión multivariante para estudiar los antecedentes del clima. Utilizaron para ello como variables predictoras el tamaño de los equipos, la interacción de los miembros del mismo y la interacción líder-miembros.

En el estudio de Menárguez Puche (1999) se utilizó, de igual modo, un análisis multivariante para evaluar la influencia de las variables siguientes: acreditación o no para la docencia, años de funcionamiento de los equipos, edad, género, profesión, antigüedad en el equipo, años totales de ejercicio profesional y centro rural o urbano. Las mismas se analizaron en relación de tres dimensiones de clima (ya mencionadas), y a una valoración global del clima.

En la presente investigación se ha utilizado un análisis multivariante con el fin de comprobar las variables estructurales e individuales que pueden explicar las diferentes dimensiones de clima. En la realidad organizacional ambos tipos de variables actúan simultáneamente. En la hipótesis 1ª A, en la que se trató de comprobar la proporción de variables estructurales e individuales que explican las distintas dimensiones de clima, se obtuvieron los resultados que pasamos a discutir.

En lo que respecta a la dimensión Implicación, las variables individuales explican mayor proporción que las variables estructurales. En cuanto a las primeras, los profesionales que tienen un mayor “compromiso con la organización” perciben mayores niveles de Implicación. Posiblemente la identificación con el centro sea lo que explique, de alguna forma, este mayor nivel de Implicación. Igualmente el “estado civil soltero” percibe mayores niveles respecto a esta dimensión. La existencia de menores cargas personales, ¿podría ser la explicación de percibir mayor Implicación en su entorno?

La variable estructural “turno fijo de mañana” es una de los dos variables estructurales que explican esta dimensión. Debemos de tener en cuenta que durante el turno de mañana se realizan la mayor parte de las actividades que requieren los pacientes, y este hecho podría ser el que justificara estos mayores niveles de Implicación.

De todas las áreas en las que se dividieron los centros, es la hospitalización médica la que se incluye en esta dimensión. Posiblemente trabajar directamente con los pacientes (frente a otras unidades del hospital que no trabajan directamente con los pacientes o tienen un contacto menor) determine que percibamos mayores niveles de Implicación. La hospitalización quirúrgica no explica esta dimensión de clima y en este caso podría ser debida a la mayor presión asistencial que sufre.

La dimensión Cohesión es explicada por cuatro variables estructurales y dos variables individuales, que además son las mismas que en la dimensión anterior aunque en una menor proporción. En este caso, parece claro que un mayor “compromiso con la organización” conduce a que se perciba unos mayores niveles de Cohesión; posiblemente la identificación que se produce con el centro y con la profesión sea la explicación de una superior percepción de Cohesión. De igual forma el profesional soltero percibe mayores niveles en esta dimensión. Una posible explicación pudiera ser la mayor disponibilidad de tiempo, lo que facilitaría el que se percibiera una mayor Cohesión en el centro.

En relación a las variables estructurales, el personal que tiene contrato fijo y desempeña un puesto base se incluye en el modelo con el fin de explicar la dimensión, pero las personas que se encuentran en ambas situaciones perciben menores niveles de Cohesión. En ambos caso el “burnout” podría ser una explicación de esta disminución en la percepción, además de que el personal base, por lo general, suela ser más crítico (y reivindicativo) con el centro.

Frente a estas variables estructurales, el área de hospitalización médica percibe mayores niveles de Cohesión. En este caso concreto, la concentración de todo el personal en un área física específica, y la existencia de una menor rotatividad del personal, posiblemente son los que explican que se perciba mayor Cohesión. Por otra parte, el turno fijo de mañana también percibe superiores niveles en lo que se refiere a esta dimensión. En este caso, suele ser personal que no rota por otros turnos y que coincide durante el trabajo, esta podría ser la explicación de los resultados.

En cuanto a la dimensión Apoyo es explicada una variable individual y seis variables estructurales: puesto base, turno fijo de mañana, antigüedad en el centro, hospitalización médica, titularidad privada y turno de trabajo rotatorio normal. El personal que está en puesto base percibe menores niveles de Apoyo que el resto de los niveles jerárquicos que incluyen los mandos intermedios. Por lo tanto, puede ser natural que estos mandos intermedios se sientan más apoyados que el personal base porque, posiblemente, se identifiquen más con el centro y sean menos críticos con las actuaciones de sus directivos y el funcionamiento general (acerca del que además tienen mayores niveles de información).

Por otro lado, con la mayor antigüedad en el centro también disminuye la percepción de Apoyo de los profesionales; posiblemente la convivencia en el trabajo cotidiano aumenta los niveles de exigencia y de crítica por parte de los profesionales. La variable antigüedad en el centro, que fue utilizada en el estudio de Menárguez Puche (1999), en ninguna de las tres dimensiones que han sido analizadas obtuvo una significación estadística.

Por otro lado, el personal que trabaja en los centros privados percibe menores niveles de Apoyo, en relación con el del centro público estudiado. Posiblemente las relaciones personales en las instituciones privadas son más rígidas, al igual que sus normas y su comunicación vertical. De igual forma, el personal con turno fijo de mañana y con un turno rotatorio normal, percibe unos mayores niveles de Apoyo. Posiblemente la explicación se encuentre en que estos turnos son bastante más estructurados en su cadencia, lo que hace

que puedan tener una mayor accesibilidad al mando jerárquico, por lo que perciben superiores niveles de Apoyo.

Igualmente el área de hospitalización médica percibe mayores niveles de Apoyo en relación a las otras áreas del hospital. Los cambios estructurales y organizativos que se han producido en estas otras áreas del hospital, son posiblemente la explicación de superiores niveles de Apoyo en la hospitalización médica.

El “compromiso con la organización” es la variable individual que explica la dimensión Apoyo. Como sucedía en las dimensiones anteriores, a medida que es mayor el compromiso, se perciben mayores niveles de Apoyo. En este caso la identificación con el Centro hace que se perciban mayores niveles en esta dimensión.

En relación a la dimensión Autonomía, las cinco variables estructurales que explican esta dimensión, lo hacen en mayor proporción que la variable individual de “compromiso con la organización”. Esta variable determina nuevamente esta dimensión. En suma, la identificación con el centro y con la profesión puede ser que explique el aumento de la percepción de Autonomía.

En cuanto a las variables estructurales, el personal médico percibe unos mayores niveles de Autonomía en relación con las restantes categorías profesionales. Este resultado se ajusta al que podría considerarse previsible, por cuanto estos profesionales no realizan, en su mayoría, funciones delegadas. El resto de las categorías profesionales ejecutan, fundamentalmente, tareas delegadas.

La variable área funcional se incluye con dos categorías: hospitalización médica y quirófanos. El personal que trabaja en la primera de ellas percibe mayores niveles de Autonomía, por el contrario, en los profesionales del área de quirófanos se detecta una disminución de su nivel de Autonomía. Estos resultados podrían explicarse porque en esta última área de los hospitales la mayoría del personal que en ella trabaja realiza tareas delegadas, de tal forma que todo el proceso de atención sanitaria está muy estructurado y programado.

De igual modo, el puesto base percibe unos menores niveles de Autonomía en relación con el resto de los niveles superiores de las organizaciones. El trabajo del personal base está protocolizado y estructurado en mayor medida que los mandos intermedios, y a nuestro juicio posiblemente ésta sería la explicación. También los centros privados perciben niveles inferiores de Autonomía, con respecto al centro público objeto de la investigación. Probablemente en las instituciones privadas toda la actividad está estructurada y determinada previamente.

Por otra parte la dimensión Organización es determinada por dos variables individuales (en menor proporción) y otras dos variables estructurales, que son categoría profesional (médico) y el turno fijo de noche. El personal médico describe inferiores niveles de Organización que el resto de las categorías profesionales. Si se tiene en cuenta los ítems que constituyen esta dimensión se podría explicar el resultado. Estos profesionales realizan una actividad más independiente y en parte, su programación depende de ellos mismos, pero requieren de un funcionamiento estructural adecuado para realizarla, y este elemento pueden encontrarlo desarrollado deficientemente.

Igualmente el turno fijo de noche percibe menores niveles de Organización, porque tiene mayores niveles de independencia para programarse la realización de las actividades. Sin embargo, en este turno se detectan las deficiencias estructurales que durante el día se pueden suplir por la presencia de prácticamente todos los recursos de que dispone la institución. Como comentan los profesionales, el hospital en turno de noche es “otro hospital” diferente.

En cuanto a las variable individuales, dos, que explican esta dimensión, la primera es la variable “compromiso con la organización”, en este caso mayores niveles de filiación hacia el hospital y la profesión perciben mayores niveles de Organización. Por el contrario los hombres perciben menores niveles de Organización que las mujeres. Posiblemente el sexo masculino sea más exigente y estricto en sus expectativas sobre el funcionamiento del Centro y esto le haga percibir menores niveles de Organización.

Debe destacarse que en la investigación de Menárguez Puche (1999), que utilizó la variable “sexo”, no se detectaron relaciones de carácter significativo con ninguna de las tres dimensiones analizadas, ni tampoco con el clima organizacional global. Ahora bien, debemos tener en cuenta que las tres dimensiones concretas analizadas por este autor eran las de “trabajo en equipo”, “cohesión” y “compromiso”, que no coinciden exactamente con la dimensión Organización.

Respecto a la dimensión Presión, las variables que se incluyen en el modelo de la regresión son cinco, de las que cuatro son estructurales y una individual. La variable individual, nuevamente es la de “compromiso con la organización”. En este caso, los mayores niveles en la variable hacen que disminuya la percepción de Presión. La identificación con el centro y con la profesión nos ayudan a observar menos Presión en el trabajo.

En cuanto a las variables estructurales, en los centros privados se percibe mayores niveles de Presión que en el centro público estudiado. Parece congruente, al menos “a priori”, que exista mayor apremio en la actividad en el sector privado que en el sector público.

Igualmente la variable área funcional explica la dimensión Presión, con dos categorías diferentes: las áreas de hospitalización médica y quirúrgica. Sin embargo influyen en sentido contrario. Estas dos áreas son muy similares en sus actividades, pero los objetivos para disminuir las listas de espera quirúrgica y las reestructuraciones producidas en fechas recientes, en el centro más grande, posiblemente expliquen estos mayores niveles de Presión en la hospitalización quirúrgica en relación a las otras áreas. Los profesionales que trabajan en la hospitalización médica perciban inferiores niveles de Presión. Del mismo modo, el personal que trabaja en turno de mañana percibe menos Presión que los profesionales que trabajan en el resto de los turnos. Es un hecho real que en las mañanas la actividad hospitalaria está mucho más estructurada, por el contrario, en el resto de los turnos se trabaja bastante más a demanda, con lo que la Presión percibida puede ser mayor.

La dimensión Claridad es explicada por tres variables individuales y por dos variables estructurales. La mayor proporción de determinación corresponde a las variables individuales. Entre ellas, destaca el “compromiso con la organización” que influye aumentando los niveles de percepción de claridad en aquellos profesionales que tienen mayores niveles de identificación con su hospital.

Otra variable que influye en esta dimensión son los profesionales con hijos en relación con aquellos que no los tienen. En este caso, el personal con hijos menores de 5 años perciben unos inferiores niveles de Claridad en relación a los profesionales sin hijos en estas edades. Por el contrario, el personal con hijos entre 6 y 10 años percibe mayores niveles de Claridad con respecto a los profesionales sin hijos en esta franja de edad. Posiblemente, la explicación pueda encontrarse en una mayor dedicación y esfuerzo en el cuidado de hijos durante las primeras edades de estos, que hipoteca mayores niveles de comprensión de nuestro entorno laboral.

En cuanto a las variables estructurales, en los centros privados se percibe inferiores niveles de Claridad que en el centro público. Posiblemente en este centro el funcionamiento esté más detallado que en los centros privados. De igual modo el personal base percibe menores niveles de Claridad con respecto a los superiores niveles jerárquicos. Los mandos intermedios elaboran y difunden las normas de funcionamiento de la institución, y por lo tanto puede ser lógico que el personal base, que no participa en la elaboración de las mismas, las critique.

La dimensión Control es explicada por las variables siguientes: cinco de ellas estructurales y una individual. Las variables estructurales fueron: categoría profesional médico, titularidad privada, hospitalización quirúrgica, turno rotatorio normal y turno fijo de mañanas. Los profesionales médicos perciben inferiores niveles de Control con respecto al resto de las categorías profesionales. Como se ha expuesto anteriormente, el personal médico tiene mayor independencia para programar su actividad con lo cual puede ser esta la explicación de la percepción de un menor Control. Igualmente, la variable

turno fijo de mañana y turno rotatorio normal perciben inferiores niveles de Control que el resto de los turnos. Posiblemente, la mayor estructuración de la actividad en ambos turnos explique esa inferior la percepción en estos turnos con respecto a los otros turnos.

Por el contrario, el personal que trabaja en los centros privados percibe superior nivel de Control en relación al centro público. Este resultado es congruente con la idea que se puede tener sobre la empresa privada y pública en relación al ejercicio del Control y la aplicación de sanciones las conductas no ajustadas a la norma. De igual forma el personal que trabaja en el área de hospitalización quirúrgica percibe superiores niveles de Control en relación al resto de las áreas. Como se ha expuesto anteriormente, el proceso de reajuste, de reestructuración y la necesidad de disminuir las listas de espera expliquen estos resultados.

La variable individual que se incluye en el modelo para explicar la dimensión es la de estado civil separado. Los profesionales separados perciben unos superiores niveles de Control que el resto de los compañeros, con estado civil diferente al suyo. La hipotética explicación resulta problemática en relación con la trayectoria vital de estos profesionales.

La dimensión Innovación es explicada por una variable individual, en mayor proporción, que la otra variable estructural que se incluye en el modelo. De nuevo los profesionales que aumentan sus niveles de identificación con el centro incrementan sus percepciones en la dimensión Innovación. Por el contrario los empleados que constituyen el puesto base tienen inferiores percepciones de Innovación. Posiblemente, en este nivel de la jerarquía los profesionales son más críticos con el centro y se alinean menos con el mismo.

Por último, la dimensión Comodidad es explicada por una variable individual y dos variables estructurales, cada una de ellas con dos categorías. El porcentaje que determinan ambos tipos de variables es el mismo. En primer lugar el “compromiso con la organización”, variable individual, facilita una

mayor percepción de Comodidad. La asunción del centro de trabajo como algo cercano por el trabajador, aumenta su comodidad en el centro.

En cuanto a las variables estructurales, el área funcional, en concreto los profesionales que trabajan en el área de hospitalización médica y en el área de consultas externas, perciben superiores niveles de Comodidad. El personal de consultas externas suele tener personalizado su entorno, esto podría explicar sus niveles superiores. Igualmente, el turno de trabajo, en este caso el fijo de mañanas y el turno rotatorio, perciben mayores niveles de comodidad en relación al resto de los turnos. En todos los turnos la estructura física es la misma, por lo que la percepción de una mayor Comodidad será explicada por una mejor adaptación al turno.

El resultado alcanzado por Paolillo (1982), en relación a la proporción de la variabilidad de las puntuaciones de clima explicadas por las variables estructurales, no se ha alcanzado en la presente investigación en ninguna dimensión de clima. El porcentaje más alto se obtuvo en la dimensión Apoyo con un 29.1 %, la más baja se obtuvo en la dimensión Innovación con un 8.6 %.

De todas las variables utilizadas en la investigación, la variable individual “compromiso con la organización” es la variable que más dimensiones de clima explica, un total de nueve, concretamente las dimensiones de Implicación, Cohesión, Apoyo, Organización, Autonomía, Presión, Claridad, Innovación y Comodidad; por el contrario, la única dimensión que no explica es Control. Al sentirse comprometidos con su profesión y con su hospital perciben mayor Implicación, Cohesión, Apoyo, Organización, Autonomía, Claridad, Innovación y Comodidad que sus compañeros menos comprometidos, sin embargo, disminuyen sus niveles de percepción de Presión.

Siete dimensiones de clima (Implicación, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Presión, Control y Comodidad) son explicadas por la variable estructural área funcional, y en concreto el área de hospitalización médica, el

área de hospitalización quirúrgica, el área de consultas externas y quirófanos. Los profesionales que desarrollan su trabajo en el área de hospitalización médica perciben mayor nivel de Implicación, Cohesión, Apoyo, Autonomía y Comodidad, por el contrario perciben menor nivel de Presión que en el resto de las unidades analizadas.

Sin embargo, el personal que trabaja en el área de hospitalización quirúrgica percibe mayores niveles de Presión y de Control. La actividad desarrollada en los centros hospitalarios es bastante alta, pero no cabe duda que, posiblemente, por la presión en las listas de espera quirúrgicas, estas unidades destaquen en las dimensiones de Presión y de Control. Los profesionales que trabajan en el área de quirófanos, que son fundamentalmente enfermeras y auxiliares de enfermería, disminuyen su percepción en la dimensión Autonomía. Este resultado se explica por la estructura de la organización de los hospitales granadinos en esta área. Por último, los profesionales que trabajan en consultas externas perciben mayores niveles de comodidad, posiblemente la personalización que realiza el personal que trabaja en esta área ayude a tener mayores niveles de comodidad.

Otras siete dimensiones de clima (las de Implicación, Cohesión, Apoyo, Organización, Presión, Control y Comodidad) son explicadas por la variable turno de trabajo, en concreto el turno rotatorio normal, el turno fijo de mañana y el turno fijo de noche. El personal que trabaja en turno fijo de mañana percibe mayores niveles de clima en las dimensiones: Implicación, Cohesión, Apoyo y Comodidad y por el contrario perciben menor Presión y Control. Aunque el grueso del trabajo en los hospitales se realiza en turno de mañana, posiblemente el horario es más adecuado para los biorritmos del ser humano. El turno fijo de noche percibe menores niveles de Organización, generalmente es cuando se detectan más los fallos de funcionamiento porque los servicios de apoyo están cerrados.

El turno rotatorio normal percibe mayores niveles de Apoyo y de Comodidad y sin embargo menor de Control. Estos resultados, del turno rotatorio normal, llaman la atención por la evolución desarrollada en la

implantación de los distintos turnos. Frente a este turno rotatorio normal, el personal demandó el establecimiento de un turno denominado “antiestrés” y se esperaba que fuera este turno el que tuviera mejores percepciones de clima, sin embargo no ha ocurrido así.

Cinco dimensiones de clima, en concreto Apoyo, Autonomía, Presión, Claridad y Control son explicadas por la variable titularidad privada. Los profesionales que trabajan en los hospitales privados perciben menores niveles de Apoyo Autonomía y Claridad y mayores niveles de Presión y Control, posiblemente este resultado podría explicarse por un mayor nivel de exigencia y riesgo de sanciones en los centros privados.

Otras cinco dimensiones de clima (Cohesión, Apoyo, Autonomía, Claridad e Innovación) son explicadas por la variable “puesto que se desempeña en la organización”, en concreto, el puesto base. El personal que ocupa este nivel jerárquico percibe menores cotas de clima de Innovación, Claridad, Autonomía, Apoyo y Cohesión que el personal que desempeña puestos más altos en la jerarquía. Parecen lógico estos resultados en estas dimensiones, según el puesto que se ocupe.

La variable individual el “estado civil”, en concreto el estado civil soltero y separado y la variable estructural, categoría profesional, en concreto la profesión médica, influyen en tres de las dimensiones de clima. La primera influye en las dimensiones de clima de Implicación, Cohesión y Control. El personal que está soltero o separado percibe mayores niveles de Implicación y de Cohesión. Posiblemente estas personas puedan tener una mayor implicación y cohesión con su centro y les haga percibirlo en los demás. Por el contrario los separados perciben mayores niveles de Control.

La categoría profesional de médico influye en tres de las dimensiones: Autonomía, Organización y Control. La profesión de médico representa el nivel más alto de cualificación analizada; es por tanto lógico que perciban mayores niveles de Autonomía y menor Control que el resto de sus compañeros. Sin embargo perciben menores niveles de Organización.

En el estudio de Menárguez Puche (1999), la categoría profesional alcanzó el nivel de significación estadístico en las tres dimensiones de clima analizadas y en una medida de clima global. En este caso esta clasificación profesional fue estructurada en diferentes grupos: médicos, enfermeras y sus respectivos coordinadores y auxiliares administrativas. Las tres dimensiones de clima analizadas por este autor fueron Cohesión, Compromiso y Trabajo en equipo.

El hecho de tener hijos menores de cinco años influye en la dimensión de clima de Claridad. La variable individual tener hijos entre seis y diez años influye en una dimensión de clima, Claridad. Se podía inferir que el cuidado de los hijos debido a la dedicación que requieren, podía influir en un mayor número de dimensiones, sin embargo sólo influye en una.

De igual modo, la variable individual sexo, en este caso hombre, influyen en la dimensión de clima de Organización. En el análisis bivalente, como ha ocurrido con otras variables, las puntuaciones medias de hombres y de mujeres eran diferentes en cinco dimensiones de clima, sin embargo al utilizar el conjunto de variables en el análisis multivariante la influencia de la variable disminuye a una sola dimensión. Este resultado es lógico porque los elementos de confusión se neutralizan y posiblemente la tradición de dedicación de la mujer en las profesiones sanitarias haya influido en que no exista diferencias de género en estas actividades y el clima se perciba prácticamente igual. Las variables estructurales “antigüedad en el centro” y “tipo de contrato”, en este caso el contrato fijo, influyen en una dimensión: Apoyo, Cohesión, respectivamente.

En conclusión, debemos señalar que, excepto la variable edad, todas las demás variables, tanto las estructurales como las individuales, que se han analizado, , han sido consideradas en mayor o menor medida como variables predictoras de al menos una dimensión de clima.

En la referida investigación de Menárguez Puche (1999), las variables antigüedad en el equipo, la edad, la acreditación o no del centro para la

docencia, la profesión (hay que tener en cuenta que en esta variable incluye distintos niveles jerárquicos), la ubicación del centro rural/urbano, los años de funcionamiento del centro, son consideradas variables predictoras de algunas de las tres dimensiones de clima analizadas.

Resumen en relación con la hipótesis 1ªA.

El número de variables estructurales que han resultado determinantes para explicar las dimensiones de clima, ha sido mayor que el número de variables individuales. A pesar de este mayor número de variables, la proporción que explican ambos tipos de variables, está muy igualada. En consecuencia, en la presente investigación, y a partir de las variables analizadas, podemos concluir que en las dimensiones de Apoyo, Organización, Autonomía, Presión y Control (es decir, en la mitad de las dimensiones analizadas), el porcentaje de variables estructurales que explican cada una de las dimensiones es mayor que las variables individuales.

Respecto a las dimensiones Implicación, Cohesión, Claridad e Innovación, la medida en que explican las variables individuales es superior a la proporción de las variables estructurales. Por su parte, la dimensión Comodidad es explicada en un nivel muy similar (6.1 y 6.0 %) por las variables individuales y por las variables estructurales. A partir de estos resultados, y con estas variables que hemos utilizado, no creemos que se pueda defender un determinado enfoque, bien estructural, bien subjetivo, como determinantes del clima.

La definición de las dimensiones en las que influyen en mayor medida las variables estructurales, a nuestro juicio, es la que explica por qué se obtuvieron esos resultados concretos. En efecto, en estas dimensiones los aspectos de la estructura, como son las conductas de los líderes, la planificación del trabajo, la urgencia de las actividades y la rigidez de las normas, son los elementos que las definen. Por el contrario, la dimensión Implicación, que es el grado en el que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella, al igual que la dimensión Cohesión (grado en

que los empleados se ayudan entre sí), tiene menos elementos de estructura y en ellas predominan la influencia de las variables individuales.

En la definición de la dimensión Claridad se incluyen las “expectativas y la claridad de las normas”, mientras que la dimensión Innovación contiene elementos de estructura y algún ítem que incide en la actitud del profesional. La disminución de los elementos de estructura puede justificar el hecho de que influyan más las variables individuales.

Por último, en relación con la dimensión Comodidad, podría pensarse que las variables de estructura determinarían el grado de percepción de esta dimensión; sin embargo, los resultados reflejan una influencia similar de ambos tipos de variables. En este caso las características de los encuestados han sido al menos tan importantes como las propiedades del entorno físico para determinar la percepción de la dimensión Comodidad.

La mayoría de los estudios que han tratado de verificar el enfoque estructural han utilizado para ello el análisis correlacional. En este sentido, Paolillo (1982) utilizó un análisis de regresión con el fin de verificar empíricamente dicho enfoque. Las investigaciones de Mañas et al. (1999) y de Menárguez Puche (1999) utilizaron igualmente sendos análisis multivariantes para comprobar en qué medida las variables antecedentes explican las dimensiones de clima. En nuestro estudio, sin llegar a conseguir los niveles de explicación alcanzados en la investigación de Paolillo, que fueron incluso más del 60%, podemos concluir que con las variables empleadas tanto un enfoque como el otro tienen prácticamente la misma influencia en la formación del clima.

Pasamos a la discusión sobre los resultados en relación con las hipótesis para verificar el enfoque interaccionista en la formación del clima. Dicho enfoque interaccionista defiende que la interacción de los miembros en la organización es la base para la construcción de un determinado clima. Esta teoría se ha utilizado para explicar la similitud en las puntuaciones de los sujetos sobre el clima de su entorno, como es el caso de los climas colectivos.

Este enfoque e hipótesis derivadas de él, se han puesto a prueba por diferentes autores González-Romá et al. (1995) y Patterson et al. (1996), lo que ha permitido dar un apoyo parcial al mismo.

Discusión de los resultados de la hipótesis 1ª B

En esta hipótesis se trató de comprobar el enfoque interaccionista en la formación del clima. Para ello se utilizaron una serie de criterios sobre la medida del tiempo que los profesionales pasan trabajando con sus equipo y su posible relación con las diferencias encontradas en la percepción del clima de la unidad.

En primer lugar, se analizó la “antigüedad en el equipo”, esta constituiría una explicación de una mayor similitud en las percepciones. Los resultados obtenidos confirman la hipótesis en el caso de la dimensión de Innovación sólo en una de las unidades. Por el contrario, en la otra unidad se obtiene significación estadística en la dimensión de Apoyo, pero ciertamente en sentido opuesto al esperado.

En el trabajo de Patterson et al. (1996), la variable “antigüedad” no fue significativa en ninguna de las tres dimensiones del clima medidas. En el trabajo de González- Romá et al. (1995) tampoco se encontraron correlaciones entre la antigüedad en el equipo y las dimensiones de clima (apoyo, respeto por las reglas, flujo de información orientado a las metas e innovación).

La utilización de esta variable que en principio podía parecer congruente, para explicar la similitud en las puntuaciones de las dimensiones de clima, sin embargo no se confirma en ninguno de los estudios anteriores, ni tampoco en el nuestro. Quizás este dato se explica por una rápida adaptación de los profesionales incorporados a la mentalidad de los equipos de trabajo sanitarios.

En nuestra investigación se han analizado otros indicadores de tiempo compartido en la organización, con el fin de contrastar la posibilidad de que

un mayor tiempo de interacción pudiera favorecer una mayor similitud en las percepciones referidas al clima. Con la variable “tipo de jornada”, se trató de comprobar esta mayor diferencia entre los grupos que conforman los distintos tipos de jornada, pero sólo en una dimensión, Organización, las diferencias en las puntuaciones de las medias fueron estadísticamente significativas.

En conclusión, el tipo de jornada incide en las percepciones de una de las dimensiones del clima, Organización.

El último indicador analizado, la “coincidencia o no del profesional con su equipo en el último mes”, debemos destacar que en relación con la misma no se han obtenido los resultados previstos. En efecto, esta variable sólo ha correlacionado en una dimensión, Presión, en una muestra de las dos analizadas. Posiblemente si el tiempo de coincidencia o no investigado, hubiera sido mayor, los resultados habrían sido diferentes. Este aspecto fue considerado en su momento, cuando se planificaba esta investigación, pero teníamos que valorar igualmente el efecto recuerdo en los encuestados, por lo que se optó por solicitar el de tiempo de coincidencia tan sólo el último mes.

Posteriormente, para comprobar el enfoque interaccionista en la formación del clima, se analizó la similitud en las puntuaciones de los profesionales que constituyen un equipo en comparación con el resto de los equipos de la unidad con referencia al clima. En las dos muestras utilizadas, pertenecientes a centros hospitalarios distintos, fueron aceptablemente similares. Con valores superiores al estandar coincidieron en cinco dimensiones: Organización, Claridad, Control, Innovación y Comodidad. Una sexta dimensión fue diferente para cada muestra, en un caso Apoyo y en el otro Cohesión. Esta similitud en los resultados obtenidos en ambas muestras puede indicar que la estructura, en un caso vertical y en otro horizontal, no es impedimento para la interacción.

En el estudio de González-Romá et al. (1995), cuyo referente del nivel descriptivo era igualmente la unidad, los resultados obtenidos de ICC en relación a los equipos fueron inferiores criterio establecido En el estudio de

Patterson et al. (1996) tampoco obtuvieron resultados altos en ICC, el mayor fue para la dimensión de “participación e innovación”, pero en este caso el referente en las descripciones del clima era el centro.

Por lo tanto, en relación con la hipótesis 1ª B, si bien los indicadores indirectos de permanencia juntos los miembros del equipo no han sido concluyentes para demostrar el enfoque interaccionista en la formación del clima, sin embargo el análisis directo refleja que en siete de las dimensiones analizadas existen unos índices aceptables de similitud en las percepciones de las dimensiones del clima, teniendo en cuenta los equipos de trabajo.

Cabe destacar que las dimensiones de clima en las cuales no existe una similitud en las percepciones de los encuestados en cada grupo y al mismo tiempo diferencias con el resto de los grupos pudiera ser que en el estadístico no se obtienen resultados elevados porque el conjunto de la unidad percibe similares niveles de Implicación Presión y Autonomía, ya que las unidades donde se realizó este estudio son unas unidades cerradas, es decir, con niveles de comunicación bajos con el resto del hospital y , un fuerte sentimiento de unidad especial , distinta a otras unidades del centro.

Como resumen, respecto a los resultados, en la hipótesis planteada para comprobar el enfoque interaccionista en la formación del clima, se confirma parcialmente que la similitud en las puntuaciones del clima es aceptable utilizando como criterio los equipos de trabajo. Por el contrario, el resto de los indicadores utilizados no la confirma en la mayoría de las dimensiones, como se vio en relación a la antigüedad en el equipo, al tipo de jornada y a la coincidencia o no el último mes con el equipo.

Podemos indicar que este enfoque para explicar la formación de clima psicológico, intuitivamente puede parecer correcto. No obstante, en relación con su comprobación empírica, en los estudios consultados se verifica de una forma parcial. La importancia de este enfoque queda parcialmente demostrada y puede añadirse que pueden y deben existir otras variables que contribuyen a la formación del clima.

6.3. Discusión sobre el nivel descriptivo del clima

En relación con las diferencias en las percepciones de clima, cuando de hecho las personas estaban describiendo la misma organización, se han dado diversas explicaciones por parte de los investigadores. Así, para Rousseau (1988), ello se debía a que en las distintas investigaciones no se especificaba el nivel descriptivo acerca del que se preguntaba. De hecho, en las investigaciones de James y Jones (1980), y de James y Tetrick (1989), se especificaba como nivel descriptivo el del puesto; por el contrario, en España en las investigaciones de González-Romá et al. (1995), de Mañas (1998), de Subirats (2000) y de Tordera (2002), entre otros, se utilizó el equipo como referente.

Finalmente, en la mayoría de las investigaciones realizadas se ha utilizado el centro como nivel descriptivo para estudiar el clima (Menárguez Puche, 1999; Sáez Navarro, 1997; Calzada Gómez et al., 1993...). De hecho, en las instrucciones del cuestionario WES para describir el clima se utiliza el centro como nivel descriptivo de referencia.

En nuestra investigación, en lo que se refiere a la hipótesis 2ª A, que ha tratado de comprobar si existen diferencias en la percepción del clima cuando se describe el puesto y la unidad, el resultado obtenido muestra que no existen diferencias estadísticamente significativas entre la descripción de ambos niveles. Debe tenerse en cuenta que la misma persona contestaba expresamente acerca de estos dos niveles descriptivos.

También en nuestra investigación se ha comprobado si existían diferencias en el caso de analizar las dos muestras por separado. Como se ha dicho con anterioridad, una de las unidades tiene estructura vertical, lo cual podía influir en la existencia de una mayor diferencia entre puesto y unidad. En cualquier caso, y pese a lo anteriormente expuesto, tampoco en nuestra investigación se han encontrado diferencias que sean estadísticamente significativas.

Una explicación que esbozamos para estos resultados podría ser que los puestos de trabajo en estos medios sanitarios no suelen ser fijos para cada profesional, sino que los mismos se van alternando. Esta alternancia es todavía mayor en el caso del personal de enfermería, que tiene en estas unidades un turno rotatorio y suelen cambiar los turnos. En resumen, se rechaza la hipótesis 2ª A, el resultado obtenido no confirma la existencia de diferencias entre el nivel descriptivo del puesto y de la unidad.

El hecho de no haber encontrado diferencias entre el puesto y la unidad, cuando la misma muestra describía dos niveles diferentes de la organización, no descarta que en otras muestras, y sobre todo en otras organizaciones que posean unas estructuras más estáticas, aparezcan esas diferencias. Por ello, insistimos en que nos parece necesario indicar el nivel descriptivo que se pretende analizar (Rousseau, 1988; González-Romá y Peiró, 1999).

Según la hipótesis 2ª B, se esperaba encontrar diferencias en las puntuaciones medias de las dimensiones de clima entre el nivel descriptivo de la unidad y del centro. En este caso, los participantes en el estudio que respondían sobre el nivel descriptivo eran diferentes, pero ambos profesionales pertenecían a las categorías de enfermeros y auxiliares de enfermería. Las diferencias en las puntuaciones medias entre ambas muestras niveles, centro y unidad, se produjo sólo en dos dimensiones, en concreto Implicación y Cohesión.

En resumen, la hipótesis 2ª B se cumple en dos de las diez dimensiones de clima que han sido analizadas. El hecho de encontrar pocas diferencias entre un nivel descriptivo y otro, pueda explicarse por la movilidad de estas categorías en las distintas unidades del hospital.

En relación a la hipótesis 2ª C, en la que se esperaba encontrar diferencias entre el nivel descriptivo del puesto y del centro, se utilizaron las mismas muestras que en la hipótesis 2ª B. Las diferencias alcanzadas entre los dos niveles se amplían en los resultados, con respecto a la hipótesis anterior, en la dimensión Control, además de en Implicación y en Cohesión.

Estos datos reflejan con cierta claridad que se mantienen las diferencias en las dimensiones de Implicación y Cohesión, presumiblemente por las razones antes mencionadas, y se incrementan esas diferencias a la dimensión Control al reducirse el espacio sobre el que se describen las percepciones.

Estas últimas dos hipótesis se han confirmado en varias dimensiones que se repiten parcialmente en los resultados de los dos supuestos. Se podría pensarse que estas diferencias alcanzadas es producto de que las muestras utilizadas eran diferentes. Si hubiera sido la misma muestra, como en la hipótesis 2^a A, el resultado hubiera sido diferente.

Los datos encontrados para verificar la existencia de diferencias entre el nivel descriptivo del puesto la unidad y el centro son escasos y pobres, pero parece del todo lógico indicar el nivel descriptivo sobre el que se va a realizar el estudio. Los resultados obtenidos en este estudio pueden explicarse por la movilidad dentro de la organización de las muestras utilizadas.

6.4. Discusión sobre climas agregados y climas colectivos

Cuando definimos el clima de la unidad u organización utilizamos la media de las puntuaciones de los distintos miembros que integraban el grupo organizacional. Algunos autores han planteado que, de forma previa a la agregación de las puntuaciones, resulta necesario comprobar la congruencia o el acuerdo de las puntuaciones en los miembros de la unidad (Drexler, 1977; Joyce y Slocum, 1979).

En primer lugar, se planteó la hipótesis 3^a A referente a la comprobación de clima agregado al utilizar como criterio de grupo las distintas unidades formales del hospital A. En la presente y en las siguientes hipótesis del tercer objetivo, se van a utilizar como valores aceptables en ICC los mismos criterios que en la hipótesis 1^a B es decir, un valor d ICC $\geq .20$ se considera nivel suficiente para determinar que existe similitud en las percepciones del clima de los encuestados.

La organización que sirve de muestra para investigar las distintas hipótesis de esta investigación son unidades interconectadas funcionalmente y, los cambios de personal por entre estas unidades suelen ser bastante frecuentes. Por este motivo, se redefinieron las unidades que habían sido utilizadas, y de siete se unificaron en seis. De igual forma, se excluyó a una parte de los profesionales médicos de la muestra global, en concreto a todos aquellos que desarrollan su actividad en distintas unidades formales del centro, por ejemplo: quirófanos, hospitalización, consultas externas...

El resultado obtenido refleja que las dimensiones de clima de Apoyo, Organización, Claridad, Control, Innovación y Comodidad tienen un valor superior a $.20$, mientras que las dimensiones de clima de Implicación, Cohesión, Autonomía y Presión son inferiores al estándar necesario para considerar que existe similitud entre las puntuaciones de los integrantes de los diferentes grupos.

De las diez dimensiones de clima analizadas, en seis se obtienen unos valores aceptables; no obstante, en cuatro de ellas no existe ese grado de

similitud necesario entre los integrantes para poder agregar las puntuaciones. El estadístico utilizado para verificar esa similitud (ICC) requiere no sólo que exista congruencia entre las puntuaciones del grupo, sino también, diferencias con los demás grupos (González-Romá y Peiró, 1999). En este centro, la interacción entre las distintas unidades del hospital es muy frecuente puesto que la asistencia al paciente así lo requiere.

Ante la imposibilidad de encontrar unos resultados aceptables de acuerdo, incluso en grupos pequeños de la organización, se plantea la posibilidad de encontrar similitud en grupos que necesariamente no se solapan con unidades formales de la organización (James, 1982). En sus estudios, Joyce y Slocum (1984) y Jackofsky y Slocum (1988), respectivamente, analizaron la pertinencia de la utilización de climas colectivos para el análisis. Por su parte, Payne (1990) sugirió, en referencia a las investigaciones anteriores, que los “clusters” o grupos deberían formarse a partir de criterios que tuvieran utilidad para comprender el funcionamiento de las organizaciones. En función de estas propuestas se ha seguido investigando la pertinencia de los climas colectivos, como demuestran los estudios publicados por González-Romá et al. (1999) y por Young y Parker (1999).

En nuestra investigación se emplearon dos criterios para comprobar la existencia de climas colectivos: la categoría profesional y el nivel jerárquico.

En relación con esta segunda hipótesis 3^a B, referida a la existencia de climas colectivos en función, en primer lugar, de la categoría profesional, se deduce que en las dimensiones de clima de Apoyo, Organización, Control y Innovación se han obtenido índices aceptables. En estas cuatro dimensiones de clima se puede identificar el clima por cada una de las categorías analizadas. En el resto de las dimensiones no existe una similitud entre los miembros que integran los diferentes grupos y que las diferencien de los demás grupos.

En un principio, debido a la identificación que cada una de las categorías tiene en el centro hospitalario, se podría establecer la hipótesis de

que existiría similitud en todas las dimensiones de clima. En este centro hospitalario, las diferentes categorías se agrupan en asociaciones profesionales (debe tenerse en cuenta que en médicos y enfermeros la colegiación es obligatoria) y, en parte, también en sindicatos profesionales. Por esta razón resulta esperable encontrar diferencias entre los grupos que integran cada uno de las categorías.

De esta forma, los grupos constituidos por los médicos, los enfermeros, los especialistas técnicos y los auxiliares de enfermería son similares en las dimensiones de Apoyo, de Organización, de Control y de Innovación; igualmente se esperaba “a priori” encontrar también similitudes en Implicación, Cohesión, Autonomía, Claridad y Presión. Es comprensible no encontrarlas en la dimensión concreta Comodidad, puesto que el entorno físico es el mismo para todos.

Como resumen, podemos concluir que la pertinencia de los climas colectivos en función de la categoría profesional en esta muestra se verifica en cuatro de las diez dimensiones analizadas.

En segundo lugar, en relación con la hipótesis 3^a B, se esperaba encontrar la existencia de climas colectivos en función del nivel jerárquico que existía en la organización. Para ello, se procedió a comparar las percepciones de clima en cuatro grupos: jefes de servicio, supervisores, coordinadores y personal base. Debemos indicar que los resultados obtenidos en tres de las diez dimensiones analizadas, en concreto en Organización, Control e Innovación, aunque en primera lectura resultaban relativamente escasos, a la luz de las características propias del centro, se ajustan a la realidad organizacional. En general, los mandos intermedios, en esta organización, no tienen una percepción explícita de ser directivos de la misma.

En el estudio realizado por González-Romá et al. (1999), el nivel jerárquico determinó la existencia de climas colectivos en las dimensiones concretas de Innovación, Apoyo y Orientación a Reglas, no así en la

dimensión de Orientación a Metas. Debemos tener en cuenta que se parte de diferentes dimensiones analizadas, pero se coincide en la dimensión concreta de Innovación. La explicación de las diferencias en el resto de las dimensiones de clima se debe a la existencia de disimilitudes en las distintas organizaciones estudiadas. Ambas son organizaciones públicas pero dedicadas a actividades muy diferentes, la salud y la gestión administrativa.

Con los resultados anteriores no se identifica claramente la existencia de clima colectivo en función del nivel que se ocupa en la organización.

Ninguno de los dos criterios utilizados consiguen identificar climas colectivos c todas las dimensiones de clima analizadas. Sin embargo, es útil la información que aporta este resultado par un mayor conocimiento de la organización.

6.5. Discusión sobre estilos de liderazgo y clima

La investigación de la relación entre los estilos de liderazgo y el clima en las organizaciones tiene una extensa tradición en la investigación científica. Esta relación del liderazgo con el clima se ha analizado desde distintas perspectivas.

En nuestra investigación se estudió la relación entre las conductas de relación y de tarea y las dimensiones de clima psicológico, así como la relación entre los estilos de liderazgo y las dimensiones de clima psicológico.

En la hipótesis 4^a A se establecía que las percepciones de clima psicológico estarían influidas en mayor medida por los comportamientos de relación que por los comportamientos de tarea. Los resultados obtenidos permiten confirmar la hipótesis planteada. La conducta de relación explica todas las dimensiones de clima, y además siempre lo hace en una proporción superior a la proporción explicada por la conducta de tarea.

La dimensión Apoyo, definida como “el grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social”, es explicada por la conducta de relación en el porcentaje más alto obtenido en la comprobación de esta hipótesis. Esta conducta se caracteriza porque el líder emplea conductas que facilitan la comunicación con los subordinados, incluyendo el respaldarlos cuando es necesario. Por lo tanto, un porcentaje alto del valor dado en la dimensión de Apoyo es determinado por este tipo de conductas.

Se puede resumir que, cuando el subordinado describe en su jefe conductas de relación, la percepción de las dimensiones de Implicación, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Claridad, Innovación y Comodidad se incrementan, por el contrario la percepción en la dimensión de Presión y de Control disminuye. Por lo tanto la conducta de relación, no sólo favorece la percepción de mejor clima si no además disminuye la percepción de Presión y Control en el trabajo.

En cuanto a la situación en la cual los subordinados describen en sus jefes conductas de tarea, aquellos incrementan su percepción en las dimensiones de Implicación, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Presión, Claridad, Control e Innovación. En este caso, todas las dimensiones explicadas se incrementan.

Los resultados alcanzados en nuestra investigación son similares, en lo que se refiere a la conducta de relación, con los resultados obtenidos en otros estudios anteriores, en especial los realizados en nuestro país por Peiró, González-Romá y Ramos (1992), González et al. (1993) y González-Romá (1995). Por otra parte, nuestros resultados son igualmente similares a los obtenidos por Koene et al. (2002) en una muestra de trabajadores del comercio, donde el estilo de consideración (similar a la conducta de relación) tenía un efecto importante en el clima organizacional y el liderazgo centrado en la estructura (similar a la de tarea) no tenía efecto ni en las tiendas pequeña ni en las tiendas grandes.

En la investigación de Gil et al. (2005) se analiza una dimensión diferente del liderazgo, la conducta orientada al cambio. Esta conducta del líder correlaciona con el clima global del equipo y con el clima de innovación de mismo.

La explicación de estos resultados habría que buscarla en que las conductas de relación de los líderes contribuyen a crear un buen clima en los equipos de trabajo y este clima es percibido por los subordinados.

En relación a la hipótesis 4ª B, las percepciones de clima psicológico estarán influidas en mayor medida por los estilos de liderazgo que tienen alta conducta de relación que los estilos de liderazgo con baja conducta de relación, debemos indicar que la *TLS* no define un modelo de relación entre los distintos estilos de liderazgo y las dimensiones del clima.

La *TLS* no establece un modelo sobre las relaciones entre cada uno de los estilos de liderazgo y las dimensiones de clima. Además, en nuestra investigación no se midió la tercera variable, la preparación de los

subordinados, necesaria para determinar el estilo más efectivo. Pero, aun siendo consciente de estas limitaciones, se puede establecer una primera aproximación en cuanto a las relaciones entre ambas variables.

Los resultados obtenidos en nuestra investigación muestran, en lo que se refiere al análisis bivalente, que los distintos estilos de liderazgo, E1, E2, E3 y E4, estaban relacionados con todas las dimensiones de clima psicológico.

Por otra parte, en el análisis multivariante, el estilo E2, que se define como de alta relación y de alta tarea, influye en ocho de las dimensiones de clima. Por el contrario, no influye en aquellas dimensiones del clima que, de acuerdo con las observaciones de Seisdedos (1986), deben considerarse percepciones negativas del mismo, a saber, Presión y Control. La consideración de estas dos dimensiones como negativas en relación con el clima organizacional se explica por el tipo de “ítems” que en el cuestionario WES las integran. Cuando los subordinados describen en su superior conductas de relación, perciben un mejor clima porque se incrementan las percepciones en ocho de las dimensiones de clima.

El estilo E3, definido como alta relación y baja tarea, explica el mismo número de dimensiones que el estilo E2 y prácticamente las mismas, si bien no explica la dimensión de clima de Innovación. Y además, por el contrario, sí influye en la dimensión de Control, pero en este caso puntúa de forma negativa, es decir, en cada profesional que describe el estilo de liderazgo de su superior como E3, baja la puntuación en la dimensión de Control. Las conductas de relación que definen este tipo de liderazgo influyen no sólo en crear un clima positivo entre sus subordinados sino que también consigue que disminuya la percepción de Control, explicado porque este estilo tiene baja conducta de tarea. La conducta de relación que define este estilo de liderazgo ayuda a crear un buen ambiente de trabajo.

El estilo E1, definido como baja relación y alta tarea, explica dos dimensiones de clima en concreto Presión y Control. La ausencia de

conductas de relación posiblemente, influye en que este estilo explique menos dimensiones de clima.

El estilo E4, que es definido como de baja relación y de baja tarea, tan sólo explica una dimensión muy concreta, que es la de Presión. Resultado no esperado, puesto que este estilo es el adecuado cuando los subordinados están “preparados”, por lo tanto estos subordinados son capaces y, no se explica como influye en la dimensión de Presión. Una posible anotación sería que no se midió la preparación de los subordinados y no sabemos si el estilo adecuado con estos subordinados.

En resumen, como se expuso anteriormente, La TLS no plantea ningún estilo óptimo de liderazgo, si no que el estilo debe adecuarse según el nivel de preparación de los subordinados. Los estilos E2 y E3 con alta conducta de relación influyen en bastantes dimensiones de clima, explicable por contener ese tipo de conductas. El estilo E1 alto en conducta de tarea influye en dos dimensiones de clima Presión y Control, pero el estilo E4 bajo en conductas de relación y tarea, que se entiende es el adecuado para subordinados preparados, influye en una sólo dimensión Presión.

Estos resultados que alcanzamos en nuestra investigación son congruentes con los resultados obtenidos en la Universidad de Ohio referentes a las investigaciones sobre las repercusiones de los estilos de liderazgo en los procesos del grupo y del trabajo (Fleishman y Hunt, 1973; Kerr, Schriesheim, Murphy y Stogdill, 1974 y Korman, 1966). Los líderes cuyas conductas fueron definidas de consideración (similar a relación), fomentaban la existencia de unos grupos de trabajo bastante cohesionados, que tenían un escaso absentismo y elevados niveles de satisfacción entre los trabajadores. En nuestra investigación se midió la dimensión cohesión y esta es explicada por los estilos de liderazgo con alta conducta de relación.

El interés que la comunidad científica ha mostrado en la investigación acerca de la influencia del liderazgo sobre el clima ha continuado a lo largo del tiempo. Las investigaciones realizadas se han centrado en analizar

diferentes aspectos del liderazgo. De esta forma, se ha investigado la influencia que las conductas del líder tienen sobre el clima, al igual que el influjo de la relación líder-miembro sobre el clima, así como la influencia sobre el clima de los distintos modelos de estilos de liderazgo.

En el estudio de Cejas Crespo (2004) se han analizado los estilos de liderazgo, en concreto los denominados transformacional, transaccional y *laissez-faire*, así como su influencia sobre la cultura organizacional que es medida con unas dimensiones que son similares a las de clima que hemos utilizado en el presente estudio. Los resultados obtenidos en la investigación de Cejas Crespo (2004) muestran que los distintos estilos de liderazgo se relacionan con algunas de las dimensiones analizadas. El mencionado estudio, así como otros que analizan diversos aspectos del liderazgo, ponen de manifiesto el interés que la comunidad científica ha tenido en lo que se refiere a la relación entre ambos conceptos.

La TLS de Hersey y Blanchard (1982a) ha sido utilizada por parte de Menárguez Puche (1999) para identificar los distintos estilos de liderazgo, así como para investigar la influencia de los mismos sobre el clima organizacional. Los resultados de nuestra investigación muestran que las dimensiones de clima son explicadas por los distintos estilos de liderazgo, lo cual no coincide con los resultados obtenidos en la referida investigación de Menárguez Puche. De hecho, este autor no encontró una relación entre los estilos de liderazgo y las dimensiones de clima organizacional. El resultado alcanzado fue explicado por el autor como consecuencia del limitado número de casos que habían sido analizados, así como por la polarización en dos estilos de liderazgo, lo cual condicionaba (a partir de esta escasa variabilidad) la obtención de significación estadística.

En conclusión, de los resultados de nuestra investigación se deduce que los estilos de liderazgo que explican un mayor número de dimensiones del clima son precisamente los estilos de liderazgo que se caracterizan por tener una alta relación. Puede plantearse que entre las conductas de relación y las de

tarea son las primeras las que determinan una mayor explicación de las distintas dimensiones de clima.

Es cierto que puede argumentarse que el estilo E2, que es definido por alta relación también se caracteriza por alta tarea, pero el estilo E1 definido por alta tarea y baja relación, influye en sólo dos dimensiones de clima. Por tanto, puede deducirse que es la conducta de alta relación la que determina un mayor grado de influencia sobre la percepción de un clima positivo entre los profesionales sanitarios.

6.6. Conclusiones generales

En la investigación que hemos realizado se ha tratado de explicar las diferencias que se detectan en las percepciones del clima en las organizaciones, cuando se les pregunta a los profesionales sobre el mismo en su centro de trabajo.

En primer lugar, se trató de comprobar de forma empírica los distintos enfoques que hasta el momento han tratado de explicar la formación del clima; por un lado, el enfoque estructural que ha defendido que son las variables situacionales las que influyen en la formación del clima; por el otro, el enfoque subjetivo que ha defendido que son las variables individuales las que determinan la formación del clima.

En nuestro análisis hemos incluido tanto características de la organización como variables individuales para intentar comprobar en qué proporción influyen unas y otras en la conformación del clima. Los datos obtenidos no destacan o priman la vigencia de un enfoque con respecto al otro, por el contrario prácticamente es similar la proporción de variables que influyen en cada una de las diez dimensiones de clima. Este resultado no permite decantarnos por un tipo de variables en detrimento de las otras. Por lo tanto, concluimos que un enfoque y otro se complementan en la formación del clima de la organización, y ninguno predomina sobre el otro.

Con respecto al enfoque interaccionista en la formación del clima, en el cual se defiende que es la interacción de los profesionales en su trabajo la que ayuda a la formación del clima, analizados los resultados obtenidos en relación al tiempo de permanencia juntos en el trabajo, no ha recibido suficiente apoyo empírico el enfoque interaccionista. Sin embargo, al analizar la congruencia de la percepción del clima en los equipos que trabajan juntos respecto al resto de los equipos, se confirma la hipótesis en más de la mitad de las dimensiones analizadas.

En segundo lugar, y para explicar estas diferencias en las percepciones, nos planteamos comprobar si esas discrepancias pueden ser justificadas

porque se describen diferentes niveles de la organización. En este caso, se les preguntó a los profesionales por el clima concreto de su puesto, de su unidad y de su centro. El resultado que obtuvimos no detectó diferencias significativas entre el nivel del puesto y el de la unidad. Diferencias entre la unidad y el centro sólo se han encontrado en dos de las diez dimensiones analizadas, y con respecto al puesto y al centro estas disimilitudes se manifiestan únicamente en tres dimensiones. Por lo tanto, a la luz de nuestra investigación, no se puede afirmar que las diferencias detectadas al estudiar el clima en las organizaciones sean debidas a que los encuestados describen distintos niveles de la organización.

En tercer lugar, se trató de comprobar si esas diferencias podían explicarse por la existencia de climas agregados y de climas colectivos. Los climas agregados son aquellos constituidos por los profesionales que tienen percepciones similares del clima de su centro y que integran una unidad específica dentro de la organización. Por el contrario, los climas colectivos están constituidos por aquellos profesionales que, igualmente, tienen percepciones similares del clima pero que, en este caso, no trabajan en la misma unidad de la organización; así pues, el elemento que los aglutina no es la unidad formal sino otro aspecto que necesariamente no tiene por qué coincidir con el trabajo.

En nuestra investigación se han detectado climas agregados en más de la mitad de las dimensiones analizadas. Sin embargo, climas colectivos según la categoría profesional y el nivel jerárquico se encontraron en menos de la mitad de las dimensiones analizadas. Por lo tanto, se confirma parcialmente la hipótesis planteada en relación a los climas agregados e igualmente en cuanto a los climas colectivos.

En cuarto lugar, se trató de comprobar la influencia que los líderes tienen en la percepción del clima de los subordinados. En un primer momento, se trató de comprobar la medida en que la conducta de relación y la conducta de tarea influyen en las percepciones del clima. Los resultados obtenidos confirman la hipótesis planteada: el comportamiento de relación de los líderes

influye en mayor grado y en mayor número de dimensiones que el comportamiento de tarea.

También se trató de comprobar la influencia de los diferentes estilos de liderazgo en las percepciones del clima. Para ello se identificaron cuatro estilos de liderazgo según la Teoría del Liderazgo Situacional. El resultado obtenido confirma la hipótesis planteada sobre una mayor determinación de los estilos que tienen alta conducta de relación, E2 y E3, con respecto a los estilos que tienen baja conducta de relación (E1 y E4), por tanto, el porcentaje explicado de las dimensiones de clima es mayor cuando el estilo de liderazgo tiene alta conducta de relación.

6.7. Limitaciones y sugerencias para futuras investigaciones.

La revisión de la literatura realizada en la investigación pone de relieve la necesidad de seguir indagando respecto al clima percibido en las organizaciones. Este concepto se utiliza frecuentemente, como demuestran los estudios existentes al respecto. De hecho, tal y como se ha expuesto de forma detallada, la descripción del clima organizacional ayuda a conocer la organización (Schneider, 2000).

En nuestra investigación no se trató de describir el clima de las distintas organizaciones. El objetivo fue encontrar explicaciones a diferentes aspectos en relación con el concepto del clima, con el fin de profundizar en el conocimiento de esta variable, cuya influencia en la conducta de los empleados esta constatada. En cualquier caso, a lo largo del proceso de investigación nos hemos encontrado con una serie de limitaciones que pasamos ahora a exponer.

En primer lugar, debe tenerse en cuenta que los resultados han sido de un sector específico, los servicios sanitarios y la generalización de sus resultados se puede realizar a las poblaciones de las cuales se extrajeron las muestras o a poblaciones similares pero no al resto de los sectores de la producción en general.

Por otro lado, con el fin de comprobar la influencia de las variables estructurales e individuales se utilizaron aquellas que refería la literatura científica y que resultaron viables para su utilización en nuestro estudio. Así pues, destacamos el hecho de que en nuestra investigación no hemos utilizado todo el universo de las variables posibles, por lo que otras distintas variables pueden concluir resultados diferentes de los que nosotros exponemos. Las muestras utilizadas se refieren a un sector muy concreto de las organizaciones empresariales, y es presumible que en otros sectores de la producción se encontrarían otros resultados diferentes.

En segundo lugar, creemos que el instrumento de medida utilizado es ciertamente el más completo de los disponibles. No obstante, como

consecuencia de conversaciones informales con los encuestados, se planteó el hecho de que los ítems empleados, así como el léxico utilizado, deberían ajustarse más al entorno específico de las organizaciones españolas, así como al momento actual. Por otro lado, no nos cabe duda alguna de que la calidad de las respuestas sería más completa si se evalúan mediante una escala del tipo Likert, en lugar de con respuestas dicotómicas.

Con respecto a estas cuestiones planteadas sobre el instrumento de medida que se ha utilizado, dado que la editorial TEA ha dejado de editarlo, y se ha detectado en los diversos estudios la necesidad de describir el clima de las organizaciones, parece evidente la conveniencia de encontrar, o bien desarrollar, un instrumento más eficaz que describa la realidad del clima organizacional, con el fin de ayudar al gestor en la toma de decisiones.

En tercer lugar, la TLS plantea la medida de tres variables para identificar el estilo de liderazgo más adecuado en cada situación. En nuestra investigación se midieron la conducta de relación y la conducta de tarea. No se midió la preparación de los subordinados. Igualmente, esta Teoría no elabora el modelo de relación entre las variables, estilos de liderazgo y clima, por lo tanto, en este estudio se trató de explorar como podían ser estas relaciones. En futuras investigaciones, incluida la medida de la preparación de los subordinados, se intentará de profundizar en estas correspondencias.

En cuarto lugar, debido a que el nuestro se trata de un estudio de tipo transversal se puede plantear, aunque sea de forma meramente retórica, qué ocurriría si se hubiera realizado la administración de la encuesta en otro momento. Este hecho se tuvo en cuenta en la programación de esta parte de la investigación.

En quinto lugar, el estadístico que se ha utilizado, en concreto el coeficiente de correlación intraclase, realmente de forma exclusiva muestra unos coeficientes altos cuando existen similitudes intra-grupo y diferencias inter-grupos, por lo que otros autores han propuesto también la utilización de

otros estadísticos alternativos al anterior. Posiblemente sería conveniente un estadístico complementario.

En sexto lugar, en cuanto a los resultados obtenidos en referencia al porcentaje de la influencia de las distintas variables utilizadas para explicar las dimensiones del clima, las encontramos en general bastante pobres, puesto que no llegan en ninguno de los casos a explicar más del 40% de alguna de las dimensiones de clima consideradas.

En relación con esta última limitación, así como con las planteadas con anterioridad, debe tenerse en cuenta la posibilidad de investigación futura utilizando metodología cualitativa a través de entrevista, triangulando con grupos de discusión y panel de expertos, con el fin de averiguar los elementos que en estos sectores influyen en el clima organizacional. Con los elementos aportados de esta forma, se podrían complementar las variables encontradas en la literatura y presumiblemente los resultados serían más clarificadores.

REFERENCIAS

REFERENCIAS

- Adams, C. E. (1990). Leadership behavior of chief nurse executives. *Nursing Management*, 21, 36-39.
- Alcover de la Hera, C.M. (2003). Cultura y clima organizacional. En F. Gil Rodríguez y C. M. Alcover de la Hera (Coords.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 387-414). Madrid: Alianza
- Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 53, 193-196.
- Alonso Amo, E. (1990). Clima y cultura en las organizaciones. En J. M. Peiró (Comp.), *Psicología social y sociedad del bienestar: "Trabajo, Organizaciones y Marketing Social"*, Vol. 5 (pp. 45-54). Barcelona: P.P.O.
- Alonso, E., Sánchez, J. C., Tejero, B. y Retama, M. (2000). Clima y cultura en los equipos de trabajo: ¿Dos constructos diferentes?. En E. Agulló, C. Remeseiro y J. A. Fernández Alonso (Eds.), *Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos. Nuevas aproximaciones* (pp. 340-343). Madrid: Biblioteca Nueva.
-

- Álvarez Carrillo, J. A. y Villalobos Hidalgo, J. (1999). Diagnóstico de clima laboral del personal sanitario en un hospital terciario. *Capital Humano*, 125, 40-46.
- Anderson, N.R. y West, M.A. (1994). *The Team Climate Inventory*. Berks: ASE Press, Windsor.
- Angle, H. L. y Perry, J. I. (1986). Dual commitment and labor-management relationship climates. *Academy of Management Journal*, 29, 31-50.
- Aoiz Iriarte M. R. (1992). *El Clima Organizacional en la Administración Pública*. Tesis doctoral. Universidad de Barcelona, Facultad de Psicología.
- Aoiz Iriarte, M. R. (1993). El clima y la cultura en organizaciones burocráticas. En L. Munduate Jaca y M. Barón Duque (Comps.), *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (pp. 25-33). Sevilla: Eudema.
- Aoiz, M. ^a R. (1996). El clima organizacional en la administración pública. En A. Rodríguez Fernández (Dir.), *Los recursos humanos en las administraciones públicas* (pp. 499-535). Madrid: Tecnos.
- Arce, M. A., Martínez Aguayo, C. y Sánchez Ludeña, M. L. (1994). El clima laboral en los trabajadores de Atención Primaria. *Gaceta Sanitaria*, 41, 8, 79-84.
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization. The Conflict between System and the Individual*. New-York: Harper and Brothers. Trad.
-

- (1964). *Personalidad y organización. El conflicto entre el sistema y el individuo*. Madrid: C. F. Y. P. F.
- Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2, 501-520.
- Ashforth, B. E. (1985). Climate formation: Issues and extensions. *Academy Of Management Review*, 10, 4, 837-847.
- Ashkanasy, N. M. y Jackson, C. R. A. (2001). Organizational culture and climate. En N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran (Eds.), *Hanbook of Industrial, Work & Organizacional Psychology*, vol. 2: *Organizational Psychology* (pp. 398-415). Londres: Sage.
- Ashkanasy, N. M., Wilderon, C. M. P. y Peterson, M.F. (2000) Introduction. En N. M. Ashkanasy, C. M. P. Wilderon y M. F. Peterson (Eds), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 1-18). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Association of Operating Room Nurses. (2006). Nurses Score Highest in Teamwork. *AORN Journal*, 84, 1, 106.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction Process Analysis: a Method for the Study of Small Groups*. Reading, Mass: Addison –Wesley.
- Bales, R. F. y Slater, P.F. (1955). Role Differentiation in Small Social Groups. En T. Parsons, R.F. Bales y E.A. Shils (Eds.), *Family*,
-

- Socialisation and Interaction Process* (pp. 259-306). Glencoe, IL: Free Press.
- Baquero, C. y Sánchez Santa-Bárbara, E. (2001). Análisis de la fiabilidad del LEAD: Descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder. *Anales de Psicología*, 16, 2, 167-175.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barrasa, A. (2005). Liderazgo, clima de equipo y potencia grupal: análisis de su influencia en eficacia y satisfacción de diferentes equipos de trabajo. En J. Romay y R. García Mira (Eds.). *Psicología social y problemas sociales*, Vol. 4 (pp. 195-198). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Berger, P.L. y Cummings, L.L. (1979). Organizational structure, attitudes, and behaviors. En M.B. Staw (Ed.). *Research in organizational behaviour*, Vol.1. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bingham, W. (1927). En H.C. Metcalf. *The psychological foundations of management*. New York: Shaw.
- Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf
- Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1981). *Productivity: The Human Side*. Amocom
- Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1982). Theory and Research for Developing a Science of Leadership. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 275-292.
-

-
- Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1994). *The Managerial Grid*. Butterworth-Heinemann.
- Blank, W., Weitzel, J. R. y Green, S. G. (1990). A Test of the Situational Leadership Theory. *Personnel Psychology*, 43, 579-597.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Boada i Grau, J., de Diego Vallejo, R. y Agulló, E. (2004). El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*, 16, 1, 125-131.
- Bowers, D. G. y Taylor, J.C. (1972). *Survey of organizations*. University of Michigan.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México D. F.: Trillas.
- Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. En S. R. Clegg, C. Hardy y W.R. Nord (Comps.), *Handbook of Organization Studies* (pp.276-292). Londres: Sage.
- Butler, J. K. (1993). Assessing the situations of the LEAD. *Organization Development Journal*, 11, 4, 33-42.
- Calzada Gómez, M. L., Heirle Valero, C. y González Carrión, P. (1993). Evaluación de un instrumento para medir el clima social en los Centros de Salud. *Index de Enfermería*, 6, 12-15.
-

- Campbell, J. P. Dunnette, M. D., Lawler, III E. E. y Weick, Jr. K. E. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: Mc Graw-Hill.
- Carmona Monge, F. J., Sanz Rodríguez, L. J. y Marín Morales, D. (2002). Clima social laboral y síndrome de burnout en profesionales de enfermería. *Enfermería Científica*, 244/245, 82- 87.
- Carless, S. A. (2004). Does Psychological empowerment mediate the relationship between Psychological Climate and Job Satisfaction? *Journal of Business and Psychology*, 18, 4, 405-425.
- Cejas Crespo, C. (2004). Liderazgo y cultura organizacional. *Trabajo y Seguridad Social. Recursos humanos*, 252, 157-184.
- Chiang Vega, M. M. (2003). “*Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios*”. Universidad Pontificia de Comillas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Corral, S. y Pereña, J. (2002). *CLA*. Madrid: TEA.
- Cowley, W. H. (1928). Three distinctions in the study of leaders. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 23, 144-157.
- Cejas, C. (2004). Liderazgo y cultura organizacional. *Trabajo y Seguridad Social. Recursos humanos*. 252, 157- 184.
- Chalmers, A. F. (1984). *¿Qué es esa cosa llamada ciencia?* Madrid: Siglo XXI
-

- Chic Palacín, S. (1995). *Aspectos inmunobiológicos del estrés laboral*. Tesis doctoral. Facultad de Medicina de la Universidad del País Vasco.
- Child, J. y Ellis, T. (1973). Predictors of variation in managerial roles. *Human Relations*, 26, 250-277.
- Cook, J. D. Hepworth, S. J., Wall, T.D. y Warr, P. B. (1981). *The Experience of Work. A Compendium and Review of 249 Measures and their Use*. Orlando, Florida: Academic Press.
- Corraliza Rodríguez, J.A. (1987). El estudio de las dimensiones del ambiente. En R. Fernández-Ballesteros. *El ambiente. Análisis psicológico* (pp. 103-124) Madrid: Pirámide.
- Cuevas, P. (1996) *Clima laboral, factores interno y externos de stress y apoyo social en personal de salud. Morbilidad psiquiátrica relacionada*. Tesis doctoral: Universidad de Cádiz.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992). *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*, Newbury Park, CA: Sage.
- Dedobbeleer, N.y Beland, F. (1991). A Safety climate Neasure for Constraction Sites. *Journal of Safety Research*, 22, 97-103.
- De la Poza, J. (1998). Satisfacción, clima y calidad de vida laboral. En A. Rodríguez Fernández (Coor.) *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (259-272).) Madrid: Pirámide.
- De las Cuevas Castresana, C., De la Fuente, J. A., Alviani, M., Ruíz-Benítez, A., Colduras, E., González de Guillermo, T., Moujier, A. y
-

- Rodríguez Delgado, M. T. (1995). Desgaste profesional y clima laboral en Atención Primaria. *Mapfre Medicina*, 6,1, 3-14.
- De Miguel, J., Fernández Ríos, M. y Rico, R. (1997). Liderazgo Situacional: El modelo de Hersey y Blanchard. En M. Fernández Ríos y J.C. Sánchez. *Manual de Prácticas de Psicología Organizacional* (115-146). Salamanca: Amarú.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley y Sons.
- De Witte, K. y De Cock, G. (1985). Organizational climate: its relationship with managerial activities and communication structures. Paper presented at *II West European Conference on the Psychology of Work and organization*, Aachen, West Germany, March 1985.
- De Witte, K. y De Cock, G. (1986). Organizational climate: its relationship with managerial activities and communication structures. En G. Debus y H. W. Schroiff (Eds.). *The psychology of work organization* (pp. 207-215). Amsterdam: Elsevier.
- De Witte, K. y Van Muijen, J. J. (1999). Organizational culture: Critical questions for researchers and practitioners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 583-595.
- Dieterly, D. L. y Schneider, B. (1974). The effect of organizational environment on perceived power and climate: A laboratory study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11, 316-337.
-

- Downey, H.K., Hellriegel, D. y Slocum, J.R. (1975). Congruence between individual needs, organizational climate, job satisfaction and performance. *Academy of Management Journal*, 18, 1, 149-155.
- Drexler, J. A. (1977). Organizational climate: Its homogeneity within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62, 1, 38-42.
- Ekvall, G. (1983). *Climate, structure and innovativeness of organizations. A theoretical framework and experiment*, Report1 Stockholm: Faradet.
- Ekvall, G. (1986). El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigación. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 4/5, 95-113.
- Ekvall, G. y Arvonen, J. (1984). *Leadership styles and organizational climate for creativity. Some findings in one company*. Report 1. Stockholm: Faradet.
- Evan W. M. (1976). *Organization theory structures, systems and environments*: New York: Wiley.
- Fernández-Ballesteros, R. (1987). Tecnología en Psicología Ambiental. En R. Fernández-Ballesteros. *El ambiente. Análisis psicológico*. (pp. 46-80) Madrid: Pirámide.
- Fernandez, C. F. y Vecchio, R. P. (1997). Situational Leadership Theory Revisited: A Test of an Across-Jobs Perspective. *Leadership Quarterly*, 8, 1, 67-84.
-

-
- Fleishman, E.A. (1951). *Relationship between supervisory behavior and leadership climate*. Columbus, Ohio: Ohio State University Personnel Research Board.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37, 1-6.
- Fleishman, E. A. (1957). A leader behavior description for industry. En R. M. Stogdill y A. E. Coons (Eds.). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus, Ohio University: Bureau of Business Research.
- Fleishman, E. A. y Hunt, J. G. (1973). *Current developments in the study of leadership*. Carbondale, Ill.: Southern Illinois University Press.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: MacGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1978). The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.11 (pp. 59-112). New York: Academic Press.
- Fiedler, F. E. y Chemers, M. M. (1985). *Liderazgo y Administración Efectiva*. México: Trillas.
- Fiedler, F. y García, J.E. (1987). *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York: Wiley.
-

- Findikyan, N. y Sells, S.B. (1964). The dimensional structure of student campus organizations. *Fort Worth: Institute of Behavioral Research*. Texas Christian University.
- Forehand, G. y Gilmer, B. (1964). Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior. *Psychological Bulletin*. 62, 361-382.
- Friedlander, F. y Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.
- Fuentes, F. J. (2004). Auditoría del clima laboral. La influencia de factores externos. *Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 254, 123-158.
- Galvao, C. M. Trevizan, M.A. Sawada, N.O. y Mendes, I.A. (1997). Situational leadership: A model for application in brazilian nursing. *Rev. Esc. Enferm. USP*, 31, 2, 227-236.
- Galvao, C.M. Trevizan, M.A. Sawada M.O. y Favero, N. (1997). The leadership style exercised by nurses in surgical wards focuses on situational leadership. *Rev. Esc. Enferm. USP*, 5, 2, 39-47.
- Gallego, C., Gil, F. y García Saiz, M. (1993). Análisis del clima laboral en una organización hospitalaria. En L. Munduate y M. Barón (Eds.). *Psicología del trabajo y de las organizaciones* (pp. 53-56). Sevilla: Eudema.
- Gámez Perales, M., Santano Magariño, A., Matías Benayas, S., Roca Sánchez, S. y Tomey Soria, M. J. (1999). Estudio del clima laboral
-

en cuatro unidades de críticos de un hospital. *Enfermería Intensiva*, 9-12, 120-128.

García García, I. y Calle Romero, J. (2000). *Clima laboral de enfermería en un hospital de tercer nivel*. Premio en el certamen internacional “San Juan de Dios” organizado por la Escuela Universitaria de Enfermería de la Universidad Pontificia de Comillas.

García García I. (2002). *Estilos de Liderazgo y bases del poder*. Investigación tutelada. Universidad de Granada.

García García I y Sánchez Santa- Bárbara, E. (2005). Estilos de dirección y bases del poder. En J. Romay y R. García Mira (Eds.). *Psicología social y problemas sociales* Vol. 4º (pp. 277- 283). Madrid: Biblioteca Nueva.

Gavin, J.F. (1975). Organizational climate as a function of personal and organizational variables. *Journal of Applied Psychology*, 60, 135-139.

Gellerman, S. W. (1959). The company personality. *Management Review*, 48, 69-76.

Gellerman, S. W. (1960). *People, problems and profits*. New York: McGraw Hill. Trad. 1966. *Problemas Humanos de la empresa*. Madrid: Guadarrama.

George, J.R. y Bishop, L.K. (1971). Relationship of organizational structure and teacher personality characteristics to organizational climate. *Administrative Science Quarterly*, 16, 467-475.

- Gibb, C. A. (1969). Leadership. En G. Lindzey y E. Aronson (Eds.). *The Handbook of social Psychology*. 2 Ed. Vol. 4 (pp. 205-282). Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Gil, F., Ares, A. y Barrasa, A. (2003). Dirección y liderazgo organizacional: gestión y cambio. En L. Gómez Jacinto (Dir.) *Encuentros en psicología social*, Vol. 1, 5 (pp. 95-100). Málaga: Aljibe.
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M. y Barrasa, A. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups. *Journal of Managerial Psychology*. 20, 312-328.
- Gil Rodríguez, F. (2003). Dirección y liderazgo. En F. Gil Rodríguez y C. M. Alcocer de la Hera (Coor.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 285- 319). Madrid: Alianza.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management*, 10, 601- 616.
- Goldstein, K. M. y Blackman, S. (1978). *Cognitive Style*. New York: John Wiley.
- González de la Flor, P. y Jover Casas, J. M. (2003). *Clima organizacional*. Granada: IACIS.
- González Navarro, P., Bravo, M., González-Romá, V., Zurriaga, M. y Peiró, J.M. (1993). Liderazgo y percepciones de clima. En L. Munduate y M. Barón (Eds.). *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (pp. 75-85). Sevilla: Eudema.
-

- González-Romá, V. (1995). Clima organizacional en instituciones públicas. *I Seminario sobre Los Recursos Humanos y la Empresa: La tercera Revolución Industrial*, Universidad de Almería, 15-16 de Marzo.
- González-Romá, V., Belmonte, J., Mañas, M. A., Muñoz, P. y Peiró, J.M. (1997). Interacción social y climas colectivos. *VI Congreso Nacional de Psicología Social*, 29-30 Sep., 1 Oct., San Sebastián.
- González-Romá, V., González- Navarro, P., Rodríguez-Molina, I., Bravo, M.J. y Peiró, J.M. (1994). A test of the interactionist hypothesis on workteam climate formation. *23rd International Congress of Applied Psychology*, July 17th-22nd, Madrid, Spain.
- González-Romá, V., Peiró, J.M., Lloret, S. y Zornoza, A. (1999). The validity of collective climates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 25-40.
- González-Romá, V., Ramos, J., Peiró, J.M., Rodríguez, I. y Muñoz, P. (1995). Formación del clima de los equipos de trabajo e interacción social. En R. Zurriaga y M. D. Sancerni (Dirs.), *Experiencias laborales de trabajo*. Valencia: NAU Llibres. 65-78.
- González-Romá, V. y Peiró, J.M. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Revista. de Psicología General y Aplicada*, 52, 2 /3, 269-285.
- González-Romá, V., Peiró, J. M. y Tordera, N. (2002). An Examination of the Antecedents and Moderator Influences of Climate Strength. *Journal of Applied Psychology*, 87, 3, 465-473.
-

- González-Romá, V., Tomás, I. y Ferreres, A. (1995). Análisis de las propiedades psicométricas del cuestionario de Clima Organizacional FOCUS- 93 en una muestra multiprofesional. *Psicología del Trabajo y Organizaciones*, 11, 30, 5-18.
- González-Romá, V. Tomás, I., Peiró, J.M., Lloret, S., Espejo, B., Ferreres, D. y Hernández, A. (1996). Análisis de las propiedades psicométricas del cuestionario de clima organizacional FOCUS- 93. *Revista de Psicología Social Aplicada*. 6, 5-22
- Goodenough, W. H. (1971). *Culture, language, and society*. Reading, Massachussets: Addison-Wesley.
- Graeff, C. L. (1983). The Situational Leadership Theory: a Critical View. *Academy of Management Review*, 8, 2, 285-291.
- Graeff, C. L. (1987). Evolution of Situational Leadership Theory: a critical review. *Leadership Quarterly*, 8, 2, 153-170.
- Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. En M. D. (Ed.), *Handbook of Organizational Psychology* (pp. 1201-1245). Chicago: Rand McNally.
- Graen, G. y Cashman, J. F. (1975). A role making model in formal organizations: A developmental approach. En J.G. Hunt y L.L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp.143-165). Kent, OH: Kent State University Press.
- Greenland, S. (1989). Modeling and variable selection in epidemiologic analysis. *American Journal of Public Health*, 79, 3, 340-349.
-

-
- Guion, R.M. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 120-125.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and Research in Administration*. New York: MacMillan.
- Halpin, A. W. y Croft, D. B. (1963). *The organizational climate of schools*. University of Chicago Press.
- Hambleton, R.K. y Gumpert, R. (1982). The validity of Hersey and Blanchard's Theory of Leader Effectiveness. *Group and Organization Studies*, 7, 2, 225-242.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17, 2, 225-280.
- Hemphill, J.K. (1956). *Group dimensions: A manual for their measurement*. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hersey, P., Angelini, A.L. y Carakushanky, S. (1982). The impact of Situational Leadership and Classroom Structure on Learning Effectiveness. *Group and Organization Studies*, 7, 2, 216-224.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34.
-

-
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1982a). *Management of Organizational Behavior: Utilising Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1982b). Leadersp Style: Attitudes and Behaviors. *Training and Development Journal*, Mayo 50-52.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1988). *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*.(5ª ed.) Englewood Cliffs. NJ.: Printice-Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D.E. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. (7ª ed.). México: Prentice Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. y Natemeyer, W.E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group and Organization Studies*, 4, 4, 418-428.
- House, R. J. y Mitchel, T. R. (1974). Path goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, otoño, 81-98.
- Howe, J. G. (1977). Group climate: An exploratory analysis of construct validity. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 106-125.
- Indik, B.P. (1965). Organizational size and member participation. *Human Relations*, 18, 339-350.
-

- Indvik, J. (1986). Path-goal theory of leadership: A meta-analysis. *Proceedings of the 46th Annual Meeting of the Academy of Management* (pp.189-192).
- Inkson, J.H., Pugh, D.S. y Hickson, D.J. (1968). Organization context and structure: An abbreviated replication. *Administrative Science Quarterly*, 15, 318-329.
- Inkson, J.H., Srischwiter, J., Pheysey, D.y Hickson, D. (1971). A comparison of organizational structure and managerial roles in Ohio, USA, and the Midlands, England. *Journal of Managements Studies*, 7, 347-363.
- Jackofsky, E. F. y Slocum, J.W., Jr. (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 319-334.
- Jackofsky, E. F. y Slocum, J.W., Jr. (1990). Rejoinder to Payne's comment on "A longitudinal study of climates". *Journal of Organizational Behavior*, 11, 81-13
- James, L.R. (1982) Aggregation bias in estimates of peceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, 219-239.
- James, L. R., Demaree, R. G. y Wolf, G. (1984) Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- James, L. R., Hater,J., Gent, M.. y Bruni, J. (1978). Psychological climate: Implication from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 31, 783-814.
-

-
- James, L. R. y Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*. Vol. 81, 12, 1096- 1112.
- James, L.R., Joyce, W.F. y Slocum, J.W. Jr (1988). Comment: Organizations do not cognize. *Academy of Management Review*, 13, 1, 129-132.
- James, L. R. y Sells, S.B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. En D. Magnusson (Ed.). *Toward a psychology of situations: An interactional perspective* (pp. 275-295). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Johannesson, H.R. (1973). Some problems in the measurement of organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 118-144.
- Johnston, H. R. Jr. (1976). A new conceptualization of source of organizational climate. *Administrative Science Quarterly*, 21, 95-103.
- Jones, A. P. y James, L. R (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 201-250.
- Joyce, W. y Slocum, J. W. Jr. (1979). Climates in organizations. En S. Kerr (Ed.). *Organizational Behavior* (pp. 317-333). Columbus, ON : Grid.
-

- Joyce, W y Slocum, J. W. Jr. (1982). Climate discrepancy: Redefining the concepts of psychological and organizational climate. *Human Relations*, 35, 11, 951-971.
- Joyce, W. y Slocum, J. W. Jr. (1984). Collective climate: Agreement as a Basis for Defining Aggregates Climates in Organizations. *Academy of Management Journal*, 27, 721-742.
- Katz, D., MacCoby, N. y Morse, N.C. (1950). *Productivity, supervision and morale in an office situation*. Ann Arbor, Mich.: Survey Research Center University of Michigan.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley. Trad. (1977). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley. Trad. (1983). *Psicología Social de las Organizaciones*. 2ª Ed. México: Trillas.
- Kerr, S. y Schriesheim, C.A. (1974). Consideration, initiating structure, and organizational criteria- An Update of Korman's 1966 Review. *Personnel Psychology*, 27, 555-568.
- Kerr, S., Schriesheim, C. A., Murphy, C.J. y Stogdill, R.M. (1974). Toward a contingency theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 62-82
-

-
- Kilbourne, C. (1935). The elements of leadership. *Journal of Coast Artillery*, 78, 437-439.
- Kirkpatrick, S.A. y Locke, E.A. (1991). Leadership: Do Traits Matter?. *Academy of Management Executive*, 5, 2, 49-60.
- Kline, T. J. B. y Boyd, E. (1991). Organizational Structure, Context and Climate: Their Relationships to Job Satisfaction at Three Managerial Levels. *The Journal of General Psychology*, 118, 305-316.
- Koene, B. A.S., Vogelaar, A. L.W. y Soeters, J.L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance. *The Leadership Quarterly*, 13, 193-215.
- Koontz, H. y O'Donnell, C. (1959). *Principles of management*. New York: McGraw-Hill.
- Korman, A. K. (1966). "Consideration", "Initiating Structure" and organizational criteria: A review. *Personnel Psychology*, 19, 349-361.
- Koys, D.J. y DeCottis, T.A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44, 3, 265-385.
- Kozlowski, S. W. J. y Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, 4, 546-553.
-

-
- LaFollette, W. R. y Sims, H. P. (1975). Is satisfaction redundant with climate?. *Organizational Behavior Human Performance*, 13, 257-278.
- La Monica, E. L. (1994). *Dirección y Administración en Enfermería. Un enfoque práctico*. Barcelona: Mosby / Dogma Libros.
- Lawler, E. E., Hall, D.T. y Oldham, G. (1974). Organizational climate: Relationship to organizational structure, process, and performance. *Organizational Behavior Human Performance*, 11, 139-155.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row. Trad. 1988. *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona: Piadós.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. Nueva York: McGraw-Hill. Trad. (1965). *Un nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao: Deusto.
- Lindgren, D. C. (1990). *Introducción a la Psicología Social*. México: Trillas.
- Lippitt, R. (1940). *An experimental study of the effect of democratic and authoritarian group atmospheres*. University Iowa Studies Child Wif.
-

-
- Litwin, G. H. y Stringer, R.A. (1966). *The influence of organizational climate*. Boston: Harvard University Press.
- Litwin, G. H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Graduate School of Business Administration.
- Lowin, A., Hrapchak, W.J. y Kavanagh, M.J. (1969). Consideration and Initiating Structure: An Experimental Investigation of Leadership Traits. *Administrative Science Quarterly*, 14, 238-253.
- López Fernández, L. A., Sánchez-Cantalejo, E., Calzas, A., Siles, D., Sevilla, E. y de Oleada, I. (1988). Elaboración de un cuestionario para el estudio del clima organizacional de los centros de salud. *Atención Primaria*. Dic. 5 (10), 531-535.
- Lueder, D. C. (1985). Don't Be Misled by LEAD. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 21, 2, 143-154.
- McGregor, D. (1975). *El aspecto humano de las empresas*. Mexico: Editorial Diana.
- Macy, G. (2006). Outcomes of Values and Participation in "Values-Expressive" Nonprofit Agencies. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7, 2, 165-182.
- Mann, R. D. (1959). A Review of the Relationships Between Personality and Performance in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241-270.
-

- Mañas Rodríguez, M. A. (1998). *Antecedentes del clima social de los equipos de trabajo y sus consecuencias para los miembros de los equipos*. Tesis doctoral. Universidad de Almería.
- Mañas, M. A., Gómez Rodríguez, G., Fernández Oropesa, C., De los Ríos Porras, M. J. y Corral Pérez, M. (1998). Clima y satisfacción laboral y su relación con el absentismo en equipos de atención primaria. En R. De Diego y J. D. Valdivieso (Eds.), *Psicología del trabajo. Nuevos conceptos, controversias y aplicaciones* (pp. 221-226). Madrid: Pirámide.
- 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.
- Mañas Rodríguez, M. A., González Romá, V., Peiró Silla, J. M. y Belmonte, J. (1998). Clima de los equipos de trabajo y satisfacción laboral: un estudio longitudinal. En R. De Diego y J. D. Valdivieso (Eds.), *Psicología del trabajo. Nuevos conceptos, controversias y aplicaciones* (pp. 43-49). Madrid: Pirámide.
- Mañas Rodríguez, M. A., González-Romá, V., Peiró Silla, J. M., y Lloret, S. (2003). Psychological climate and attitudinal job outcomes: a test of the reciprocal influence hypothesis. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 13,3, 45-60.
- Margulies, N. (1965). *A study of organizational culture and the self-actualizing process*. Ph. D.Thesis, University of California.
- Martin, A. J., Jones, E. S. y Callan, V. J. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational
-

- change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 3, 263- 289.
- Martínez Vizcaíno, V., Martínez Orozco, M. A., Martínez Carramiñana, M. J., Massó, J., Olivares, A. y Zafra, M.E. (1994). Validez y fiabilidad de una escala de actitudes para medir el clima organizacional en los Equipos de Atención Primaria. *Centro de Salud*, Dic. 865-870.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: The MacMillan Company.
- Medina, F. J., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M. A. y Mañas, M. A. (2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social*. 19, 1, 3-15.
- Meliá, J. L. y Sesé i Abad, A. (1998). Estudio psicométrico y análisis factorial confirmatorio de seis escalas implicadas en el clima organizacional hacia la seguridad. *Apuntes de Psicología*. 16, 1/2, 137-148.
- Meliá, J. L. y Sesé i Abad, A. (1999). La medida del clima de seguridad y salud laboral. *Anales de Psicología*. 15, 2, 269-289.
- Meliá, J. L., Tomás, J. M. y Oliver, A. (1992). Concepciones del Clima Organizacional hacia la Seguridad Laboral: Replicación del modelo confirmatorio de Dedobbeleer y Béland (1991). Sugerencias sobre el papel del Análisis Factorial Confirmatorio en el análisis de cuestionarios. *Psicología del trabajo y de las Organizaciones*. 22, 9, 89-98.
-

- Mellado Ruíz, C. (2003). *Repercusiones del proceso comunicativo en la configuración del clima organizacional y el liderazgo de las pequeñas empresas industriales*. Tesis Doctoral: Universidad Pontificia de Salamanca, Departamento de CC. Filosofía y Humanidades.
- Menárguez Puche, J. F. (1999). *Importancia de los factores organizacionales en la calidad asistencial de los servicios de atención primaria*. Tesis Doctoral: Universidad de Murcia, Facultad de Medicina.
- Menárguez Puche J. F. y Saturno Hernández, P. J. (1998). Características del liderazgo de los coordinadores de centros de salud en la Comunidad Autónoma de Murcia. *Atención Primaria*, 22, 10, 636-641.
- Menárguez Puche, J. F. y Saturno Hernández, P. J. (1999). Descripción del clima organizacional en equipos de atención primaria de una comunidad autónoma. *Atención Primaria*. 23, 5, 280-284.
- Menárguez Puche, J. F., Saturno Hernández, P. J. y Lopez Santiago, A. (1999). Validación de un cuestionario para la medición del clima organizacional en centros de salud. *Atención Primaria*, 23, 4, 192-196.
- Miceli, M.P. y Near, J. (1985). Characteristics of organizational climate and perceived wrongdoing associates with whistle-blowing decisions. *Personnel Psychology*, 38, 525-544.
- Moos, R.H., Insel, P.M. y Humphrey, B. (1974). *Preliminary manual for family environment scale, work environment scale, and group environment scale*. Palo Alto, CA: National Press Books.
-

- Moos, R. H., Moos, B. S. y Trickett, E. J. (1989). *Escalas de clima social (FES, WES, CIES, CES). Manua (Adaptación española, Fernández-Ballesteros, R. y Sierra, B.)*. Madrid: T.E.A.
- Morales, J.F. (1985). El estudio de los grupos en el marco de la Psicología Social. En C. Huici, (Dra.). *Estructura y procesos de grupo* (pp. 25-65). Madrid: UNED.
- Moran, E. T. y Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 1, 19-47.
- Morse, N.C. y Reimer, E. (1956). The experimental change of a major organizational variable. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52, 120-129.
- Myrick, M.B. Bushardt, S.C. y Cadenhead, G. (1988). Managerial Success: Sex-role behaviour and nursing leadership. *Today's OR Nurse*, 10, 31-34.
- Munné, F. (1989). *Entre el individuo y la sociedad. Marcos y teorías actuales sobre el comportamiento interpersonal*. Barcelona: PPU.
- Muñoz, E. Linares, L. Torrent, M. y Coll, J.M. (2006). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. *Atención Primaria: Publicación oficial de la Sociedad Española de Medicina de Familia y Comunitaria*, 37, 4, 209-214.
- Newman, J. E. (1975). Understanding the organizational structure-job attitude relationship through perceptions of the work environment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, 371-397.
-

- Newman, J. E. (1977). Development of a measure of perceived work environment (PWE). *Academy of Management Journal*, 20, 4, 520-534.
- Ng, T. W. H., Butts, M. M., Vandenberg, R. J. DeJoy, D. M. y Wilson, M. G. (2006). *Journal of Vocational Behavior*. 68, 3, 474-489.
- Nicholls, J.R. (1985). A New Approach to Situational Leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 6, 4, 2-7.
- Nisbett, R. E. y Wilson, T.D. (1977). Telling more than you can know: Verbal reports on mental processes. *Psychological Review*, 84, 231-259.
- Norris, W. y Vecchio, R. P. (1992). Situational Leadership Theory: A Replication. *Group and Organization Management*, 17, 3, 331-342.
- Oliver, A., Tomás, J. M., Islas, M. E. y Meliá, J. L. (1992). El cuestionario de clima organizacional hacia la seguridad C3/15: Resultados exploratorios. *Psicológica*, 13, 161-172.
- Oliver, A., Tomás, J. M. y Meliá, J. L. (1993). Una segunda validación cruzada de la escala de clima organizacional de seguridad de Dedobbeleer y Béland. Ajuste confirmatorio de los modelos unifactorial, bifactorial y trifactorial. *Psicológica*, 14, 59-73.
- Olmedo Castejón, E. (1997). *Personalidad y afrontamiento: determinantes del síndrome "estar quemado" en profesionales de enfermería*. Tesis Doctoral, Universidad de La Laguna, Facultad de Psicología.
-

- Ostroff, C. (1993). The Effects of Climate and Personal Influences on Individual Behavior and Attitudes in Organizations. *Organizational Behavior and Human Processes*, 56, 56-90.
- Owens, C. y Campbell, C. (1998). Psychological climate: Relevance for sales managers and impact on consequent job satisfaction. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 6, 1, 27-38.
- Paolillo, J. (1982). R& D subsystem climate as a function of personal and organizational factors. *Journal of Management Studies*, 19, 327-334.
- Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity. Unity and Division at Work*. Londres: Sage.
- Parker, Ch. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J.W., et al. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 4, 389-416.
- Patterson, M., Payne, R. y West, M. (1996). Collective climates: A test of their socio- psychological significance. *Academy of Management Journal*, 39, 1675-1691.
- Payne, R. (1971). Organizational climate: The concept and research findings. *Prakseología*, 39, 40.
- Payne, R. (1990). Madness in our Method. A Comment on Jackofsky and Slocum's Paper, "A Longitudinal Study of Climates". *Journal of Organizational Behavior*, 11, 77-80.
-

- Payne, R. L. (2000). Climate and culture. How close can they get? En N. M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderon y M. F. Peterson (Eds.). *Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 163-176). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Payne, R. y Pugh, D.S. (1976). Organizational structure and climate. En M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational psychology* (pp. 1125-1173). Chicago: Rand McNally.
- Peiró, J. M. (1983). Dimensiones psicosociales del comportamiento del individuo en la organización. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 38 (4), 625-660.
- Peiró, J. M. (1983-84). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED
- Peiró, J. M. (1986). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED
- Peiró, J.M. (1990). *Organizaciones: Nuevas perspectivas Psicosociológicas*. Barcelona: PPU
- Peiró, J.M. (1991). *Psicología de la Organización*. 5ª edición. Vol. II Madrid: U.N.E.D
- Peiró, J. M., González-Romá, V. y Ramos, J. (1991). Psychological climate and employees' work experiences. 2nd European Congress of Psychology, 8-12 July, Budapest, Hungary.
- Peiró, J. M., González-Romá, V., Rodríguez, I., Bravo, M. J. y González-Navarro, P. (1995). Leader-Member interaction and members' team climate perceptions in Primary Health Care Teams. 7th *European*
-

Congress on Work and Organizational Psychology, 19-22 April, Győr, Hungary.

Pervin, L.A. (1984). *Personality*. Nueva York: Wiley.

Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.

Pina da Silva. (1987). *El diagnóstico social de la empresa. Contribución a una metodología para la evaluación de dimensiones particulares del clima social*. Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Piirainen, H., Rasanen, K. y Kivimaki, M. (2003). Organizational climate, perceived work-related symptoms and sickness absence: A population-based survey. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45, 2, 175-184.

Poole, M.S. y McPhee, R.D. (1983). A structural analysis of organizational climate. En L.L.Putnam y M.E. Pacanowsky (Eds.) *Communication and organizations: An interpretative approach* (pp.195-219). Beverly Hills: Sage.

Powell, G. N. y Butterfield, D.A. (1978). The case for subsystem climates in organizations. *Academy of Management Review*, 3, 151-157.

Quinn, R.E. y Rohbraugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.

-
- Reichers, A. K. y Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. En B. Schneider (ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rentsch, J. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 668-681.
- Repetti, R. L. y Cosmas, K. A. (1991). The Quality of Social Environment at Work and Job Satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 840-854.
- Rice, R. W. (1978). Construct Validity of the Least Preferred Coworker Score. *Psychological Bulletin*, 85, 1199-1237.
- Roberts, K. H., Hulin, C. L. y Rousseau, D.M. (1978). *Developing an interdisciplinary science of organizations*. Jossey-Bass.
- Rodrigues, M.F. (2000). *Clima organizacional no sector publico e privado no norte de Portugal*. Tesis doctoral. Santiago de Compostela.
- Rodríguez Fernández, A. (1992). *Psicología de las organizaciones: Teoría y Método*. Barcelona: PPU
- Rodríguez Fernández, A. (1996). Hacia una nueva cultura en las organizaciones públicas. En A. Rodríguez Fernández (D.), *Los recursos humanos en las administraciones públicas* (pp. 469-497). Madrid: Tecnos.
-

- Rodríguez Fernández, A. (1998). Paradigmas y modelos teóricos en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. En A. Rodríguez Fernández (Coord.), *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (pp. 51- 70) Madrid: Pirámide.
- Rodríguez Fernández, A., Dei, H. D. y González González, J. M. (2001). Cultura y cambio en las organizaciones. En A. Rodríguez Fernández y H.D. Dei (Coor.), *Psicosociología de las Organizaciones* (pp. 329-344). Buenos Aires: Docencia
- Rodríguez Fernández, A. y Díaz Bretones, F. (2004). La organización y la red de organizaciones como unidad de análisis. En A. Rodríguez Fernández (Coord.), *Psicología de las Organizaciones* (pp. 233-283). Barcelona: UOC.
- Rodríguez Fernández, A., Sánchez Santa-Bárbara, E., Zarco Martín, V. y Martín Quirós, M. A. (2004). El grupo como unidad de análisis. En A. Rodríguez Fernández (Coord.), *Psicología de las Organizaciones* (pp. 167-230). Barcelona: UOC.
- Rolo, G., Villegas, O., Isla, R., Díaz-Cabrera, D. y Suárez, E. (2002). Las Atribuciones Causales y el Clima en el Significado de la Seguridad Organizacional. *Revista de Psicología Social Aplicada*. 12, 1, 23-39.
- Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. En C.L. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3 (pp. 137- 158). Londres: John Wiley & Sons.
-

- Sáez Navarro, M. C. (1997). *Burnout en equipos de Atención Primaria de Salud: relaciones con Clima, Satisfacción y Compromiso Organizacional en el marco de la Calidad Asistencial*. Tesis Doctoral: Universidad de Murcia, Facultad de Psicología.
- Sánchez Santa-Bárbara, E. (1996). Estilos de dirección en la Administración Pública. En A. Rodríguez Fernández (D.) *Los recursos humanos en las administraciones públicas* (pp. 395-423). Madrid: Tecnos.
- Sánchez Santa-Bárbara, E. (1998). Liderazgo y estilos de dirección. En A. Rodríguez Fernández (Coor.), *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (pp. 153-166). Madrid: Pirámide.
- Sánchez Santa-Bárbara, E. y González González, J. M. (1998) ¿Diferencias sexuales en los estilos de dirección en la administración pública? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14, 2, 141-154.
- Sánchez Santa-Bárbara, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración Local: validez del modelo. *Psicothema*, 12, 3, 435-439.
- Scandura, T.A. y Graen, G.B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 3, 428-436.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
-

- Schein, E. H. (2000). Sense and nonsense about culture and climate. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderon y M. F. Peterson (Eds.) *Handbook of Organizacional Culture and Climate* (pp. xxiii-xxx). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schneider, B. (1983a) Work climates: An interactionist perspective. In N.W. Feimer y E.S. Geller (Eds.). *Environmental psychology: Directions and perspectives* (pp. 106-126). New York: Praeger.
- Schneider, B. (1983b). An interactionist perspective on organizational effectiveness. En K. S. Cameron y D.A. Whetten (Eds.). *Organizational effectiveness*, (pp. 27-34). New York: Academic Press.
- Schneider, B. (1985). Organizational behaviour. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.
- Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderon y M. F. Peterson (Eds.). *Handbook of Organizacional Culture and Climate* (pp.xvii-xxi). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B. y Bartlett, C. J. (1968). Individual differences and organizational climate I: The research plan and questionnaire development. *Personnel Psychology*, 21, 323-333.
-

-
- Schneider, B. y Bartlett, C. J. (1970). Individual differences and organizational climate II: Measurement of organizational climate by the multi-rater matrix. *Personnel Psychology*, 23, 493-512.
- Schneider, B., Bowen, D. E., Ehrhart, M. G. y Holcombe, K. M. (2000). The climate for service. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderon y M. F. Peterson (Eds.). *Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 21-36). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider B. y Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*. Vol. 36, 19-39.
- Schneider B. y Snyder, R.A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60, 318-328.
- Seisdedos, N. (1986). El clima laboral y su medida. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2, 77-100.
- Sells, S.B. y James, L.R. (1988). Organizational Climate. *Multivariate research and theory*. P. 915-937.
- Shaw, M. E. (1971). *Group dynamics: the psychology of small group behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Shmulyian, S. (2005). *The importance of a configural versus universalistic approach to understanding the impact of climate on employee attitudes, service outcomes and financial performance*. Universidad de Columbia. Dissertation. 65 (9-B).
-

- Sihna, A. K. y Kumar, D. (1985). Interrelationship among leadership styles, interpersonal need structure and organizational climate. *Indian Psychological Review*, 28, 6, 30-37.
- Silva Vázquez, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 45, 4, 443-451.
- Silva Vázquez, M. (1996). *El clima en las organizaciones .Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB.
- Smith, P.B. y Peterson, M. F. (1990). *Liderazgo, organizaciones y cultura. Un modelo de dirección de sucesos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Stern, G.G. (1970). *People in context: Measuring person- environment congruence in education and industry*. New York: Wiley.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership*. Nueva Cork: Free Press.
- Subirats, M. (2000). *Clima perceptivo y satisfacción laboral en equipos de trabajo: Un análisis longitudinal y multinivel*. Tesis doctoral, Universidad de Valencia, Facultad de Psicología.
- Tagiuri, R.I. (1968). The concept of organizational climate. En R.I. Tagiuri y G. H. (Eds.) *Organizational climate: Exploration of a concept* (pp.1-34) Boston: Harvard University.
-

-
- Tannenbaum, R. y Schmidt, W.H. (1958). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 36, 2, 95-102.
- Tannenbaum, R. y Schmidt, W.H. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 51, 3, 162-180.
- Tannenbaum, R., Weschler, I. R. y Massarik, F. (1959). *Leadership and Organization: A Behavior Science Approach*. New York: McGraw-Hill
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper y Brothers.
- Terborg, J. (1981). Interactional psychology and research of human behaviour in organizations. *Academy of Management Review*, 6, 569-576.
- Terman, L. M. (1904). A preliminary Study of the psychology and Pedagogy of Leadership. *Journal of Genetic Psychology*. 11, 413-451.
- Terry, G. R. (1960). *Principles of management*. Homewood.
- Tolman, E. C. (1926). A behavioristic theory of ideas. *Psychological Review*, 33, 352- 396
- Tolman, E. C. (1948). Cognitive maps in rats and mens. *Psychological Review*, 55 189- 208.
- Tordera, N., González-Romá, V., Peiró, J.M. y Ramos, J. (1997). Team climate formation in health professional team. *5th European*
-

Congress on Organizational Psychology and Health Care. Utrecht, 9-11 October.

Tordera, M.^a N. (2002). *Liderazgo, clima y respuestas afectivas en equipos de Atención Primaria. Un estudio longitudinal*. Tesis doctoral. Universitat de València.

Tordera, M.^a N., González-Romá, V. Peiró, J. M. y Ramos, J. (1997). Team climate formation in health professional teams. *5th European Congress on Organisational Psychology and Health Care*. Utrecht, 9-11 October.

Trice, H. M. y Beyer, J. M. (1993). *The Culture of Work Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Van de Ven, A y Ferry, D. (1980). *Measuring and assesing Organizations*. New York: Weley.

Van Muijen, J.J. (1998). Organizacional culture. En P. J. D. Drenth, H. Thierry y C.J. de Wolff (Eds.). *Hadbook of Work and Organizational Psychology*, 2^a ed., vol. 4: *Organizational Psychology* (pp. 113-131). Hove, East Sussex: Psychology Press

Vecchio, R.P. (1987). Situational Leadership Theory: An Examination of a Prescriptive Theory. *Journal of Applied Psychology*, 72, 3, 444-451.

Villar Dávila, R. y Toribio Durantez, J. (1990). Validación de una escala de actitudes y aplicación de la misma para medir el clima

- organizacional en el Hospital General de Especialidades del S.A.S. Jaén. *Todo hospital*, 67, 31-36.
- Wagar, T. H. (2001). Consequences of work force reduction: Some employer and union evidence. *Journal of Labor research*, 22, 4, 851-863.
- Weinert, A. B. (1985). *Manual de Psicología de la Organización La conducta humana en las organizaciones*. Barcelona: Editorial Herder.
- Wolman, B.B. (1978). *Teorías y sistemas contemporáneos en psicología*. Barcelona: Ediciones Martinez Roca.
- Wright, E. R., Linde, B., Rau, N., Gayman, M. y Viggiano, T. (2003). The effect of organizational climate on the clinical care of patients with mental health problems. *Journal of Emergency Nursing*, 29, 4, 314-321.
- Vroom, V. H. y Jago, A. G. (1990). *El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos, S. A.
- Young, S. A. (2000). A multilevel investigation of the relationship between agreement in organizational climate perceptions and group and individual outcomes. Tesis doctoral. Northern Illinois University
- Young, S.A. y Parker, C. P. (1999). Predicting collective climates: Assessing the role of shared work values, needs, employee interaction and work group membership. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1199-1211.
-

-
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in Organizations*. (3ªEd.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. y Van Fleet, D.D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. En M. D. Dunnette y L.H. Hough (Comps.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp.147-197). Palo Alto, Ca: Consulting Psychologist Press.
- Zohar, D. y Luria, G. (2005). A Multilevel Model of Safety Climate: Cross-Level Relationships Between Organization and Group-Level Climates. *Journal of Applied Psychology*, 90, 4, 616-628.
-

ANEXO I

Cuestionario I

CLIMA SOCIAL: TRABAJO*Marque con una X la opción que mejor le represente*

- 1 Sexo Hombre
 Mujer
- 2 Antigüedad en el hospital (En años)
- 3 Edad (En años)
- 4 Estado civil Soltero/a
 Casado/a o en pareja
 Separado/a divorciado/a
 Viudo/a
- 5 N° de hijos de 0 a 5 años
- 6 N° de hijos de 6 a 10 años
- 7 N° de hijos con más de 11 años
- 6 Categoría Médico/a
 Enfermero/a
 Técnico o Aux. de Enfermería en funciones
 Auxiliar de Enfermería
- 7 Puesto Base
 Coordinador/a
 Jefe de servicio
 Supervisor/a
- 8 Turno de trabajo Fijo de mañana
 Fijo de noches
 Rotatorio normal
 Rotatorio antiestrés o ecológico
 Otros

→
Siga por detrás

9 Equipo al que pertenece

10 Antigüedad en el equipo actual (En años)

11 En el último mes, ¿cuántas veces no coincidió con su equipo?

0 veces 1-5 veces más de 6 veces

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------

12

Tipo de jornada

Jornada Completa

Dos tercios

Media Jornada

Un tercio

<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Cuestionario II

CLIMA SOCIAL: TRABAJO

Marque con una X la opción que mejor le represente

- 1 Sexo Hombre
 Mujer
- 2 Antigüedad en el hospital (En años)
- 3 Edad (En años)
- 4 Estado civil Soltero/a
 Casado/a o en pareja
 Separado/a divorciado/a
 Viudo/a
- 5 N° de hijos de 0 a 5 años
- 6 N° de hijos de 6 a 10 años
- 7 N° de hijos con más de 11 años
- 6 Categoría Médico/a
 Enfermero/a
 Técnico o Aux. de Enfermería en funciones
 Auxiliar de Enfermería
- 7 Puesto Base
 Coordinador/a
 Jefe de servicio
 Supervisor/a
- 8 Turno de trabajo Fijo de mañana
 Fijo de noches
 Rotatorio normal
 Rotatorio antiestrés o ecológico
 Otros

→
Siga por detrás

9 Equipo al que pertenece

10 Antigüedad en el equipo actual (En años)

11 En el último mes, ¿cuántas veces no coincidió con su equipo?

0 veces 1-5 veces más de 6 veces

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------

12 Tipo de jornada

Jornada Completa

Dos tercios

Media Jornada

Un tercio

<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Cuestionario III

CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA DEL SUPERVISOR
(Supervisory Behavior Description Questionnaire – SBDQ-)

Este cuestionario tiene 48 preguntas. Por favor, conteste sinceramente marcando con una cruz la alternativa que mejor describa la conducta de su superior. Muchas gracias por su colaboración.

- | | | | | | |
|--|---|--|---|---|---------------------------------------|
| 1. El/ ella se niega a ceder cuando los demás no estamos de acuerdo con él/ ella | Siempre <input type="checkbox"/> | Con frecuencia <input type="checkbox"/> | A Veces <input type="checkbox"/> | Rara Vez <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| 2. Hace favores personales a las personas con quienes trabaja | Frecuentemente <input type="checkbox"/> | Bastante a menudo <input type="checkbox"/> | De vez en cuando <input type="checkbox"/> | Ocasionalmente <input type="checkbox"/> | Muy rara vez <input type="checkbox"/> |
| 3. Expresa su aprecio cuando uno de nosotros hace un buen trabajo | Siempre <input type="checkbox"/> | Con frecuencia <input type="checkbox"/> | A Veces <input type="checkbox"/> | Rara Vez <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| 4. Es fácil de entender | Siempre <input type="checkbox"/> | Con frecuencia <input type="checkbox"/> | A Veces <input type="checkbox"/> | Rara Vez <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| 5. Exige más de lo que podemos hacer | Frecuentemente <input type="checkbox"/> | Bastante a menudo <input type="checkbox"/> | De vez en cuando <input type="checkbox"/> | Ocasionalmente <input type="checkbox"/> | Muy rara vez <input type="checkbox"/> |
| 6. Ayuda a las personas que trabajamos con él/ella en los problemas personales | Frecuentemente <input type="checkbox"/> | Bastante a menudo <input type="checkbox"/> | De vez en cuando <input type="checkbox"/> | Ocasionalmente <input type="checkbox"/> | Muy rara vez <input type="checkbox"/> |
| 7. Nos critica delante de otras personas | Frecuentemente <input type="checkbox"/> | Bastante a menudo <input type="checkbox"/> | De vez en cuando <input type="checkbox"/> | Ocasionalmente <input type="checkbox"/> | Muy rara vez <input type="checkbox"/> |
| 8. Nos defiende aunque le genere problemas | Siempre <input type="checkbox"/> | Con frecuencia <input type="checkbox"/> | A Veces <input type="checkbox"/> | Rara Vez <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| 9. Insiste en que todo se haga a su manera | Siempre <input type="checkbox"/> | Con frecuencia <input type="checkbox"/> | A Veces <input type="checkbox"/> | Rara Vez <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| 10. Se encarga de que una persona que hace bien su trabajo sea recompensada | Siempre <input type="checkbox"/> | Con frecuencia <input type="checkbox"/> | A Veces <input type="checkbox"/> | Rara Vez <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| 11. Rechaza las sugerencias para cambiar | Siempre <input type="checkbox"/> | Con frecuencia <input type="checkbox"/> | A Veces <input type="checkbox"/> | Rara Vez <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| 12. Cambia las obligaciones de las personas con las que trabaja sin comentario primero con ellas | Frecuentemente <input type="checkbox"/> | Bastante a menudo <input type="checkbox"/> | De vez en cuando <input type="checkbox"/> | Ocasionalmente <input type="checkbox"/> | Muy rara vez <input type="checkbox"/> |
| 13. Nos trata sin tener en consideración nuestros sentimientos | Siempre <input type="checkbox"/> | Con frecuencia <input type="checkbox"/> | A Veces <input type="checkbox"/> | Rara Vez <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| 14. Intenta dejarnos en buena posición con los de mayor autoridad | Siempre <input type="checkbox"/> | Con frecuencia <input type="checkbox"/> | A Veces <input type="checkbox"/> | Rara Vez <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| 15. Se resiste a los cambios en la forma de hacer las cosas | Siempre <input type="checkbox"/> | Con frecuencia <input type="checkbox"/> | A Veces <input type="checkbox"/> | Rara Vez <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| 16. Humilla a quien comete un error | Frecuentemente <input type="checkbox"/> | Bastante a menudo <input type="checkbox"/> | De vez en cuando <input type="checkbox"/> | Ocasionalmente <input type="checkbox"/> | Muy rara vez <input type="checkbox"/> |
| 17. Se niega a explicar sus acciones | Frecuentemente <input type="checkbox"/> | Bastante a menudo <input type="checkbox"/> | De vez en cuando <input type="checkbox"/> | Ocasionalmente <input type="checkbox"/> | Muy rara vez <input type="checkbox"/> |

Ahora vuelva la página y continúe

18. **Actúa sin consultar primero**
 Frecuentemente Bastante a menudo De vez en cuando Ocasionalmente Muy rara vez
19. **Destaca la importancia de que exista un buen ambiente con las personas con quienes trabaja**
 Mucho Bastante Algo Poco Nada
20. **Nos apoya en nuestras acciones**
 Siempre Con frecuencia A Veces Rara Vez Nunca
21. **Le cuesta trabajo aceptar nuevas ideas**
 Siempre Con frecuencia A Veces Rara Vez Nunca
22. **Nos trata como iguales**
 Siempre Con frecuencia A Veces Rara Vez Nunca
23. **Critica un acto concreto más que a la persona**
 Siempre Con frecuencia A Veces Rara Vez Nunca
24. **Esta dispuesto a hacer cambios**
 Siempre Con frecuencia A Veces Rara Vez Nunca
25. **Hace que nos sintamos cómodos cuando estamos hablando con el/ella**
 Siempre Con frecuencia A Veces Rara Vez Nunca
26. **Es amistoso/a y fácil de acceder**
 Siempre Con frecuencia A Veces Rara Vez Nunca
27. **Pone en práctica sugerencias dadas por nosotros**
 Siempre Con frecuencia A Veces Rara Vez Nunca
28. **Consigue nuestra aprobación en asuntos importantes antes de continuar**
 Siempre Con frecuencia A Veces Rara Vez Nunca
29. **Fomenta que trabajemos horas-extras.**
 Mucho Bastante Algo Poco Nada
30. **Pone en marcha sus nuevas ideas**
 Frecuentemente Bastante a menudo De vez en cuando Ocasionalmente Muy rara vez
31. **Dirige con mano de hierro**
 Siempre Con frecuencia A Veces Rara Vez Nunca
32. **Critica el trabajo deficiente**
 Siempre Con frecuencia A Veces Rara Vez Nunca
33. **Habla de cómo debe de hacerse el trabajo**
 Mucho Bastante Algo Poco Nada
34. **Anima a los que trabajan poco a que hagan un mayor esfuerzo**
 Frecuentemente Bastante a menudo De vez en cuando Ocasionalmente Muy rara vez
35. **Espera a que nosotros impusemos las nuevas ideas antes que él/ ella**
 Siempre Con frecuencia A Veces Rara Vez Nunca
36. **Nos asigna tareas concretas para hacer**
 Siempre Con frecuencia A Veces Rara Vez Nunca

Ahora vuelva la página y continúe

37. Nos pide sacrificios por el bien de todo el departamento
 Siempre Con frecuencia A Veces Rara Vez Nunca
38. Insiste en que sigamos al pie de la letra el procedimiento estándar de hacer las cosas
 Siempre Con frecuencia A Veces Rara Vez Nunca
39. Le parece bien que trabajemos hasta el límite
 Siempre Con frecuencia A Veces Rara Vez Nunca
40. Aporta nuevos enfoques a los problemas
 Frecuentemente Bastante a menudo De vez en cuando Ocasionalmente Muy rara vez
41. Insiste en que le informemos de las decisiones que tomamos
 Siempre Con frecuencia A Veces Rara Vez Nunca
42. Permite que hagamos las cosas como mejor nos parezca
 Siempre Con frecuencia A Veces Rara Vez Nunca
43. Le da importancia en ser los primeros en grupos que compiten
 Mucho Bastante Algo Poco Nada
44. Nos pincha para que nos esforcemos más
 Mucho Bastante Algo Poco Nada
45. Decide con detalle qué es lo que se va a hacer
 Siempre Con frecuencia A Veces Rara Vez Nunca
46. Da importancia a que consigamos los objetivos.
 Mucho Bastante Algo Poco Nada
47. Cuando pertenecemos a grupos lentos nos pide que rindamos más
 Frecuentemente Bastante a menudo De vez en cuando Ocasionalmente Muy rara vez
48. Le da importancia a la cantidad de trabajo
 Mucho Bastante Algo Poco Nada

Ahora vuelva la página y continúe

Cuestionario IV

CLIMA SOCIAL: TRABAJO

A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Es posible que algunas no se ajusten del todo al lugar donde Vd. trabaja. Trate de acomodarlas a su propio caso y decida si son verdaderas o falsas en relación con su puesto de trabajo, y no pensando en la unidad de trabajo.

En las frases, el jefe es la persona de autoridad: supervisor, jefe de bloque, subdirector/a y director/a o bien jefe de servicio, subdirector/a y director/a, según la situación con quien Vd. se relaciona. La palabra empleado se utiliza en sentido general, aplicado a todos los que forman parte del personal del centro.

Si cree que la frase, aplicada a su puesto de trabajo, es verdadera o casi siempre verdadera, anote una X en el espacio correspondiente a verdadero. Si cree que la frase es falsa o casi siempre falsa, anote una X en el espacio correspondiente a falso.

- | | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|---|
| Verdadero
<input type="checkbox"/> | Falso
<input type="checkbox"/> | |
| 1. | <input type="checkbox"/> | El trabajo es realmente estimulante. |
| 2. | <input type="checkbox"/> | La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto. |
| 3. | <input type="checkbox"/> | Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario. |
| 4. | <input type="checkbox"/> | Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes. |
| 5. | <input type="checkbox"/> | El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo. |
| 6. | <input type="checkbox"/> | Existe una continua presión para que no se deje de trabajar. |
| 7. | <input type="checkbox"/> | Las cosas están a veces bastante desorganizadas. |
| 8. | <input type="checkbox"/> | Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas. |
| 9. | <input type="checkbox"/> | Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente. |
| 10. | <input type="checkbox"/> | A veces hace demasiado calor en el trabajo. |
| 11. | <input type="checkbox"/> | No existe mucho espíritu de grupo. |
| 12. | <input type="checkbox"/> | El ambiente es bastante impersonal. |
| 13. | <input type="checkbox"/> | Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien. |
| 14. | <input type="checkbox"/> | Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor. |
| 15. | <input type="checkbox"/> | Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia. |
| 16. | <input type="checkbox"/> | Aquí parece que las cosas siempre son urgentes. |
| 17. | <input type="checkbox"/> | Las actividades están bien planificadas. |
| 18. | <input type="checkbox"/> | En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere. |
| 19. | <input type="checkbox"/> | Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes. |
| 20. | <input type="checkbox"/> | La iluminación es muy buena. |
| 21. | <input type="checkbox"/> | Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo. |
| 22. | <input type="checkbox"/> | La gente se ocupa personalmente por los demás. |
| 23. | <input type="checkbox"/> | Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados. |
| 24. | <input type="checkbox"/> | Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones. |
| 25. | <input type="checkbox"/> | Muy pocas veces las cosas se dejan para otro día. |
| 26. | <input type="checkbox"/> | La gente no tiene oportunidad para relajarse (distraerse). |
| 27. | <input type="checkbox"/> | Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas. |
| 28. | <input type="checkbox"/> | Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas. |
| 29. | <input type="checkbox"/> | Este hospital sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas. |
| 30. | <input type="checkbox"/> | El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente. |
| 31. | <input type="checkbox"/> | La gente parece estar orgullosa de la organización. |
| 32. | <input type="checkbox"/> | Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo. |
| 33. | <input type="checkbox"/> | Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados. |
| 34. | <input type="checkbox"/> | La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas. |
| 35. | <input type="checkbox"/> | Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico. |
| 36. | <input type="checkbox"/> | Aquí nadie trabaja duramente. |
| 37. | <input type="checkbox"/> | Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas. |
| 38. | <input type="checkbox"/> | Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados. |
| 39. | <input type="checkbox"/> | La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí. |

AHORA, VUELVA LA HOJA Y CONTINÚE

Verdadero
Falso

40. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.
41. Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.
42. En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.
43. A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia.
44. Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema.
45. Aquí es importante realizar mucho trabajo.
46. No se "meten prisas" para cumplir las tareas.
47. Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas.
48. Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.
49. Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.
50. Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo.
51. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.
52. A menudo los empleados comen juntos a mediodía.
53. Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo.
54. Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes.
55. Se toma en serio la frase -el trabajo antes que el juego.
56. Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.
57. Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.
58. Los jefes están siempre controlando al personal y lo supervisan muy estrechamente.
59. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.
60. Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.
61. En general, aquí se trabaja con entusiasmo.
62. Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre sí.
63. Los jefes esperan demasiado de los empleados.
64. Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo.
65. Los empleados trabajan muy intensamente.
66. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.
67. Se informa totalmente al personal de los resultados obtenidos.
68. Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.
69. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.
70. A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo.
71. Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario.
72. Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales.
73. Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales.
74. Los empleados actúan con gran independencia de los jefes.
75. El personal parece ser muy poco eficiente.
76. Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.
77. Las normas y los criterios cambian constantemente.
78. Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.
79. El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.
80. El mobiliario está, normalmente, bien colocado.
81. De ordinario, el trabajo es muy interesante.
82. A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.
83. Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.
84. Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros.
85. Los empleados suelen llegar tarde al trabajo.
86. Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.
87. Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados.
88. Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde.
89. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre.
90. Los locales están siempre bien ventilados.

POR FAVOR, COMPRUEBE QUE HA CONTESTADO A TODAS LAS FRASES

Cuestionario V

CLIMA SOCIAL: TRABAJO

A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Es posible que algunas no se ajusten del todo al lugar donde Vd. trabaja. Trate de acomodarlas a su propio caso y decida si son verdaderas o falsas en relación con su centro hospitalario.

En las frases, el jefe es la persona de autoridad: supervisor, jefe de bloque, subdirector/a y director/a o bien jefe de servicio, subdirector/a y director/a, según la situación con quien Vd. se relaciona. La palabra empleado se utiliza en sentido general, aplicado a todos los que forman parte del personal del centro.

Si cree que la frase, aplicada a su centro hospitalario, es verdadera o casi siempre verdadera, anote una X en el espacio correspondiente a verdadero. Si cree que la frase es falsa o casi siempre falsa, anote una X en el espacio correspondiente a falso.

- | | | |
|--|--|--|
| 1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.
19.
20.
21.
22.
23.
24.
25.
26.
27.
28.
29.
30.
31.
32.
33.
34.
35.
36.
37.
38.
39. | <input type="checkbox"/> Verdadero
<input type="checkbox"/> Falso | <input type="checkbox"/> El trabajo es realmente estimulante.
<input type="checkbox"/> La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.
<input type="checkbox"/> Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.
<input type="checkbox"/> Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes.
<input type="checkbox"/> El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo.
<input type="checkbox"/> Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.
<input type="checkbox"/> Las cosas están a veces bastante desorganizadas.
<input type="checkbox"/> Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.
<input type="checkbox"/> Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.
<input type="checkbox"/> A veces hace demasiado calor en el trabajo.
<input type="checkbox"/> No existe mucho espíritu de grupo.
<input type="checkbox"/> El ambiente es bastante impersonal.
<input type="checkbox"/> Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.
<input type="checkbox"/> Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.
<input type="checkbox"/> Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.
<input type="checkbox"/> Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.
<input type="checkbox"/> Las actividades están bien planificadas.
<input type="checkbox"/> En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere.
<input type="checkbox"/> Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.
<input type="checkbox"/> La iluminación es muy buena.
<input type="checkbox"/> Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo.
<input type="checkbox"/> La gente se ocupa personalmente por los demás.
<input type="checkbox"/> Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados.
<input type="checkbox"/> Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones.
<input type="checkbox"/> Muy pocas veces las cosas se dejan para otro día.
<input type="checkbox"/> La gente no tiene oportunidad para relajarse (distrarse).
<input type="checkbox"/> Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.
<input type="checkbox"/> Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.
<input type="checkbox"/> Este hospital sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.
<input type="checkbox"/> El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente.
<input type="checkbox"/> La gente parece estar orgullosa de la organización.
<input type="checkbox"/> Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.
<input type="checkbox"/> Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.
<input type="checkbox"/> La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.
<input type="checkbox"/> Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.
<input type="checkbox"/> Aquí nadie trabaja duramente.
<input type="checkbox"/> Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.
<input type="checkbox"/> Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.
<input type="checkbox"/> La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí. |
|--|--|--|

AHORA, VUELVA LA HOJA Y CONTINÚE

- | Verdadero | Falso | | |
|-----------|--------------------------|--------------------------|---|
| 40. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno. |
| 41. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen. |
| 42. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa. |
| 43. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia. |
| 44. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema. |
| 45. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Aquí es importante realizar mucho trabajo. |
| 46. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | No se "meten prisas" para cumplir las tareas. |
| 47. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas. |
| 48. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas. |
| 49. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo. |
| 50. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo. |
| 51. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo. |
| 52. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | A menudo los empleados comen juntos a mediodía. |
| 53. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo. |
| 54. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes. |
| 55. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Se toma en serio la frase -el trabajo antes que el juego. |
| 56. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo. |
| 57. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer. |
| 58. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los jefes están siempre controlando al personal y lo supervisan muy estrechamente. |
| 59. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas. |
| 60. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo. |
| 61. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | En general, aquí se trabaja con entusiasmo. |
| 62. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre sí. |
| 63. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los jefes esperan demasiado de los empleados. |
| 64. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo. |
| 65. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los empleados trabajan muy intensamente. |
| 66. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo. |
| 67. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Se informa totalmente al personal de los resultados obtenidos. |
| 68. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados. |
| 69. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo. |
| 70. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo. |
| 71. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario. |
| 72. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales. |
| 73. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales. |
| 74. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los empleados actúan con gran independencia de los jefes. |
| 75. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | El personal parece ser muy poco eficiente. |
| 76. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo. |
| 77. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Las normas y los criterios cambian constantemente. |
| 78. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres. |
| 79. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios. |
| 80. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | El mobiliario está, normalmente, bien colocado. |
| 81. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | De ordinario, el trabajo es muy interesante. |
| 82. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas. |
| 83. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los jefes apoyan realmente a sus subordinados. |
| 84. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros. |
| 85. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los empleados suelen llegar tarde al trabajo. |
| 86. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias. |
| 87. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados. |
| 88. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde. |
| 89. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre. |
| 90. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los locales están siempre bien ventilados. |

POR FAVOR, COMPRUEBE QUE HA CONTESTADO A TODAS LAS FRASES

Cuestionario VI

CLIMA SOCIAL: TRABAJO

A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Es posible que algunas no se ajusten del todo al lugar donde Vd. trabaja. Trate de acomodarlas a su propio caso y decida si son verdaderas o falsas en relación con su centro hospitalario.

En las frases, el jefe es la persona de autoridad: supervisor, jefe de bloque, subdirector/a y director/a o bien jefe de servicio, subdirector/a y director/a, según la situación con quien Vd. se relaciona. La palabra empleado se utiliza en sentido general, aplicado a todos los que forman parte del personal del centro.

Si cree que la frase, aplicada a su centro hospitalario, es verdadera o casi siempre verdadera, anote una X en el espacio correspondiente a verdadero. Si cree que la frase es falsa o casi siempre falsa, anote una X en el espacio correspondiente a falso.

- | | | | |
|-----|--------------------------|--------------------------|---|
| | Verdadero | Falso | |
| 1. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | El trabajo es realmente estimulante. |
| 2. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto. |
| 3. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario. |
| 4. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes. |
| 5. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo. |
| 6. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Existe una continua presión para que no se deje de trabajar. |
| 7. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Las cosas están a veces bastante desorganizadas. |
| 8. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas. |
| 9. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente. |
| 10. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | A veces hace demasiado calor en el trabajo. |
| 11. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | No existe mucho espíritu de grupo. |
| 12. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | El ambiente es bastante impersonal. |
| 13. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien. |
| 14. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor. |
| 15. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia. |
| 16. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Aquí parece que las cosas siempre son urgentes. |
| 17. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Las actividades están bien planificadas. |
| 18. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere. |
| 19. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes. |
| 20. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | La iluminación es muy buena. |
| 21. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo. |
| 22. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | La gente se ocupa personalmente por los demás. |
| 23. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados. |
| 24. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones. |
| 25. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Muy pocas veces las cosas se dejan para otro día. |
| 26. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | La gente no tiene oportunidad para relajarse (distraerse). |
| 27. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas. |
| 28. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas. |
| 29. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Este hospital sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas. |
| 30. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente. |
| 31. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | La gente parece estar orgullosa de la organización. |
| 32. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo. |
| 33. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados. |
| 34. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas. |
| 35. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico. |
| 36. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Aquí nadie trabaja duramente. |
| 37. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas. |
| 38. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados. |
| 39. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí. |

AHORA, VUELVA LA HOJA Y CONTINÚE

- | Verdadero | Falso | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 40. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 41. Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 42. En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 43. A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 44. Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 45. Aquí es importante realizar mucho trabajo. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 46. No se "meten prisas" para cumplir las tareas. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 47. Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 48. Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 49. Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 50. Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 51. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 52. A menudo los empleados comen juntos a mediodía. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 53. Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 54. Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 55. Se toma en serio la frase -el trabajo antes que el juego. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 56. Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 57. Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 58. Los jefes están siempre controlando al personal y lo supervisan muy estrechamente. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 59. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 60. Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 61. En general, aquí se trabaja con entusiasmo. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 62. Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre sí. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 63. Los jefes esperan demasiado de los empleados. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 64. Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 65. Los empleados trabajan muy intensamente. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 66. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 67. Se informa totalmente al personal de los resultados obtenidos. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 68. Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 69. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 70. A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 71. Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 72. Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 73. Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 74. Los empleados actúan con gran independencia de los jefes. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 75. El personal parece ser muy poco eficiente. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 76. Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 77. Las normas y los criterios cambian constantemente. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 78. Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 79. El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 80. El mobiliario está, normalmente, bien colocado. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 81. De ordinario, el trabajo es muy interesante. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 82. A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 83. Los jefes apoyan realmente a sus subordinados. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 84. Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 85. Los empleados suelen llegar tarde al trabajo. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 86. Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 87. Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 88. Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 89. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 90. Los locales están siempre bien ventilados. |

POR FAVOR, COMPRUEBE QUE HA CONTESTADO A TODAS LAS FRASES

Granada, diciembre de 2005

Estimado/a compañero/a:

*Soy una enfermera que en estos momentos desarrolla su actividad profesional como profesora en la Universidad de Granada después de haber trabajado en distintos puestos en el Hospital Universitario Virgen de las Nieves. Con motivo del desarrollo de una Tesis Doctoral dedicada a la **relación entre clima laboral y otras variables** relacionadas con el trabajo, solicito tu colaboración.*

Se trata de conocer tu opinión acerca de una serie de aspectos relacionados con el tema enunciado. Como constituye una norma general en este tipo de investigaciones, el cuestionario es anónimo, en ningún momento se identifica al autor concreto de las opiniones expresadas en la encuesta, pues lo que interesa a la investigación es la percepción sobre algunos aspectos del trabajo en la muestra estudiada (para obtener mediante la representatividad una aproximación a las percepciones globales).

La encuesta es voluntaria. Los cuestionarios, que te ruego cumplimentes, están validados a nivel internacional por la comunidad científica. Esa validez precisa que se respondan todas las preguntas sin excepción. Por ello te ruego que no dejes ninguna sin contestar.

La encuesta se realizará entre varios centenares de profesionales de la Salud, elegidos al azar, de Hospitales públicos y privados de Granada. Desde luego, tu respuesta es imprescindible para poder desarrollar la investigación, y ofrecer un panorama completo de las percepciones sobre los aspectos que interesan al estudio.

Aprovecho la ocasión para darte un cariñoso saludo y agradecerte de antemano tu colaboración.

Fdo.: Inmaculada García García

Enfermera, profesora del Departamento de Enfermería

Universidad de Granada

NOTA: Una vez contestados los cuestionarios te ruego que los introduzcas en el sobre adjunto, sin identificación, y lo cierres. El sobre te lo recogerá la misma persona que te lo entregó.

ANEXO II

Variables	Hospital A			Hospital B	Hospital C	Hospital D
	muestra A1 N=93	muestra A2 N=380	muestra A3 N=54	muestra B1 N= 31	muestra C1 N=51	muestra D1 N=23
Estado civil:	N=92	N=371	N=54	N=31	N=50	N=23
Soltero/a	21 22,80%	91 24,5%	2 3,7%	6 19,4%	8 16%	11 47,8%
Casado/a	64 69,60%	242 65,2%	46 85,2%	23 74,2%	31 62%	8 34,6%
Separado/a	6 6,50%	33 8,9%	6 11,1%	2 6,5%	10 20%	1 4,3%
Viudo/a	1 1,10%	5 1,3%			1 2%	3 13,0%
Núm. de hijos:	Media	Media	Media	Media	Media	Media
De 0 a 5 años	N=22 1,27	N=68 1,37	N=10 1,4	N=4 1,25	N=4 1	N=1 2
De 6 a 10 años	N=18 1,22	N=63 1,17	N=9 1,22	N=3 1	N=2 1	N=1 1
Más de 11 años	N=41 1,88	N=192 1,98	N=43 2,37	N=19 2,21	N=34 1,76	N=7 1,86
Categoría profesional:	N=92	N=371	N=54	N=31	N=51	N=23
Médico/a		72 19,4%	23 42,6%		5 9,8%	
Enfermero/a	59 64,1%	168 45,3%	30 55,6%	23 74,2%	8 15,7%	6 26,1%
Técnico		30 8,1%	1 1,9%		11 21,6%	2 8,7%
Aux. de enferm.	33 35,9%	101 27,2%		8 25,8%	27 52,9%	15 65,2%
Turno trabajo:	N=93	N=370	N=54	N=31	N=51	N=23
F. de mañana	1 1,1%	100 27%	50 92,6%	1 3,2%	7 13,7%	3 13%
F. de noche	8 9,7%	8 2,2%			1 2%	3 13%
Rot. Normal					41 80,4%	16 69,6%
Rot. Antiestrés	80 86%	209 56,5%	1 1,9%	28 90,3%		
Otros	3 32%	53 14,3%	5,6%	6,5%	2 3,9%	1 4,3%
Tipo contrato:	N=93	N=374	N=54	N=31	N=49	N=22
Fijo	42 45,20%	237 63,4%	53 98,1%	22 4,2%	40 81,6%	14 63,6%
Interino	26 28%	74 19,8%	1 1,9%	3 9,7%		
Sustituto	25 26,90%	52 13,9%		5 16,1%	9 18,4%	8 36,4%
Residente		11 2,9%				
Área funcional:	N=93	N=365	N=54	N=31	N=49	N=23
Con. Externas		29 7,9%	4 7,4%		2 4,1%	
Hosp. médica		141 38,6%	21 38,9%		25 51%	12 52,2%
Hosp. quirúrgica		75 20,5%	14 25,9%		3 6,1%	13%
Laboratorio		34 9,3%	8 14,8%		3 6,1%	1 4,3%
Quirófanos		22 6%	2 3,7%		6 12,2%	6 26,1%
Radiología		17 4,7%	2 3,7%	31 100%	2 4,1%	
Urg. y reanimac.		47 12,9%	3 5,6%		8 16,3%	1 4,3%
Quirófano H.B						
U.V.I.H.A	93 100%					

Tabla 2. Análisis descriptivo de las distintas variables estructurales e individuales en las diferentes muestras.

Resultados del análisis de la variable “tipo de contrato” y las dimensiones de clima

Dimensión de clima		media	<i>p</i>	g. l.
Implicación	1	3.57	.283	2
	2	3.80		
	3	4.04		
Cohesión	1	3.80	.011	2
	2	4.50		
	3	4.25		
Apoyo	1	2.91	.720	2
	2	2.94		
	3	3.26		
Autonomía	1	3.06	.600	2
	2	3.19		
	3	3.35		
Organización	1	5.93	.538	2
	2	6.16		
	3	6.15		
Presión	1	5.59	.292	2
	2	5.94		
	3	5.84		
Claridad	1	3.55	.844	2
	2	3.62		
	3	3.69		
Control	1	5.20	.625	2
	2	5.07		
	3	5.38		
Innovación	1	2.13	.240	2
	2	1.77		
	3	2.13		
Comodidad	1	3.04	.428	2
	2	2.72		
	3	2.87		

Tabla 9. Análisis de varianza para la variable “tipo de contrato”

Resultados del análisis de la variable “tipo de jornada” y las dimensiones de clima.

Dimensiones		media	<i>p</i>	g. l.
Implicación	1	4.91	.757	83
	2	4.72		
Cohesión	1	4.90	.680	83
	2	4.67		
Apoyo	1	2.93	.500	83
	2	2.61		
Autonomía	1	2.75	.612	83
	2	3.00		
Organización	1	6.41	.002**	50.27
	2	7.39		
Presión	1	5.52	.579	22.61
	2	5.83		
Claridad	1	3.69	.867	83
	2	3.61		
Control	1	5.18	.107	83
	2	4.56		
Innovación	1	1.49	.985	83
	2	1.50		
Comodidad	1	2.93	.653	83
	2	2.67		

** $p \leq .01$

Tabla 24. Contraste de medias en las dimensiones de clima según el “tipo de jornada”

Resultados del análisis de la comparación de las puntuaciones medias entre los distintos grupos dependiendo del grado de coincidencia en el trabajo con su equipo.

Dimensiones de clima		media	<i>p</i>	g. l.
Implicación	1	4.83	.076	2
	2	7.08		
	3	5.00		
Cohesión	1	5.00	.326	2
	2	6.23		
	3	6.25		
Apoyo	1	4.83	.608	2
	2	5.17		
	3	6.25		
Autonomía	1	4.67	.295	2
	2	6.25		
	3	5.00		
Organización	1	6.83	.791	2
	2	7.08		
	3	6.50		
Presión	1	5.67	.022*	2
	2	3.33		
	3	2.25		
Claridad	1	5.17	.958	2
	2	5.42		
	3	5.25		
Control	1	6.50	.245	2
	2	4.83		
	3	5.25		
Innovación	1	2.83	.480	2
	2	3.33		
	3	1.75		
Comodidad	1	2.00	.686	2
	2	2.08		
	3	2.85		

* $p \leq .05$

Tabla 25. Análisis de varianza para la variable “coincidencia en el trabajo con el equipo”

Resultados en relación a la hipótesis 1^a B, índices de correlación intraclase inferiores

Muestra A1

Dimensiones	ICC
Implicación	.15
Cohesión	.17
Apoyo	.23
Autonomía	.14
Organización	.31
Presión	.19
Claridad	.21
Control	.38
Innovación	.48
Comodidad	.26

Tabla 26. Análisis del ICC en las dimensiones de clima para los equipos, muestra A1

Muestra B1

Dimensiones	ICC
Implicación	.19
Cohesión	.31
Apoyo	.16
Autonomía	.09
Organización	.29
Presión	.09
Claridad	.20
Control	.33
Innovación	.25
Comodidad	.44

Tabla 27. Análisis del ICC en las dimensiones de clima para los equipos, muestra B1

Resultado Hipótesis 2ª A, análisis comparativo entre la media en las puntuaciones de puesto y unidad muestras A1 y B1

Dimensiones		media	<i>p</i>	g.l.
Implicación	Unidad	4.86	.785	83
	Puesto	4.81		
Cohesión	Unidad	4.86	.265	83
	Puesto	4.67		
Apoyo	Unidad	2.83	.652	83
	Puesto	2.77		
Autonomía	Unidad	2.76	.195	83
	Puesto	2.99		
Organización	Unidad	6.64	.481	83
	Puesto	6.53		
Presión	Unidad	5.61	.179	83
	Puesto	5.39		
Claridad	Unidad	3.65	.790	83
	Puesto	3.69		
Control	Unidad	5.04	.163	83
	Puesto	4.86		
Innovación	Unidad	1.46	.846	83
	Puesto	1.49		
Comodidad	Unidad	2.87	1.000	83
	Puesto	2.87		

Tabla 30. Contraste de medias en las dimensiones de clima según el nivel descriptivo de la unidad y del puesto, muestra A1

Dimensiones		media	<i>p</i>	g. l.
Implicación	Unidad	5.86	.436	21
	Puesto	6.09		
Cohesión	Unidad	5.86	.883	21
	Puesto	5.91		
Apoyo	Unidad	5.00	.135	21
	Puesto	5.23		
Autonomía	Unidad	5.59	1.000	21
	Puesto	5.59		
Organización	Unidad	6.86	.840	21
	Puesto	6.82		
Presión	Unidad	3.77	.540	21
	Puesto	3.86		
Claridad	Unidad	5.32	1.000	21
	Puesto	5.32		
Control	Unidad	5.36	.540	21
	Puesto	5.27		
Innovación	Unidad	3.18	.383	21
	Puesto	3.36		
Comodidad	Unidad	2.27	.815	21
	Puesto	2.23		

Tabla 31. Contraste de medias en las dimensiones de clima según el nivel descriptivo de la unidad y del puesto, muestra B1

Resultados de ICC en relación a las áreas hospitalarias y las distintas dimensiones de clima para verificar la hipótesis 3A

Dimensiones de clima	ICC con 6 áreas hospitalarias
Implicación	.17
Cohesión	.17
Apoyo	.21
Autonomía	.09
Organización	.23
Presión	.15
Claridad	.62
Control	.29
Innovación	.37
Comodidad	.20

Tabla 34. Coeficiente de correlación intraclase (ICC) en las dimensiones de clima para las unidades formales del hospital.

Resultados en relación a la categoría profesional para comprobar la hipótesis 3ª B.

Dimensiones	ICC
Implicación	.14
Cohesión	.14
Apoyo	.20
Autonomía	.06
Organización	.20
Presión	.14
Claridad	.18
Control	.25
Innovación	.42
Comodidad	.17

Tabla 35. Coeficiente de correlación intraclase (ICC) en las dimensiones de clima según la categoría profesional.

Resultados de ICC en relación al puesto ocupado en la organización para comprobar la hipótesis 3^a B.

Dimensiones	Cuatro grupos: personal base, jefes de servicio, coordinadores y supervisores
Implicación	.13
Cohesión	.13
Apoyo	.14
Autonomía	.04
Organización	.20
Presión	.13
Claridad	.15
Control	.23
Innovación	.34
Comodidad	.15

Tabla 36. Coeficiente de correlación intraclase (ICC) en las dimensiones de clima según el puesto que se ocupa en la organización.