



**UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS
DE GRAN CANARIA**

**ANÁLISIS EXPLORATORIO DE LOS FACTORES
DE CLIMA ORGANIZACIONAL, EN EL SERVICIO
DE NEONATOLOGÍA DEL HOSPITAL
UNIVERSITARIO MATERNO INFANTIL**

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Trabajo Fin de Grado

Autora: Esther Montserrat García Martín

DNI:

Fecha de presentación: 11 de junio de 2018

Tutora: Yazmina Gloria Araujo Cabrera

DEDICATORIA:

A mi tutora, por haberme ayudado a hacer posible este trabajo.

Gracias Yazmina....por haber sido mi guía.

A ti Nuchy, porque siempre has creído en mí.

Gracias por ser una parte importante de la historia de mi vida.

*A mi marido, Chowy, y a mis hijos, José Luis y Adrián, por su
paciencia, comprensión y solidaridad con este proyecto,
por el tiempo que me han concedido, un tiempo robado a la
historia familiar. Por ser los motores que me impulsan cada día.*

*“...Todos tus sueños pueden hacerse realidad
si tienes el coraje de perseguirlos...”*

Walt Disney

ÍNDICE

1.- INTRODUCCIÓN.....	Pág. 4
2.- REVISIÓN TEÓRICA.....	Pág. 5
2.1.- Conceptualización de Clima Organizacional.....	Pág. 5
2.2.- Reseña histórica sobre el Clima Organizacional.....	Pág. 11
2.3.- Dimensiones del Clima Organizacional.....	Pág.18
2.3.1.- Variables de contexto organizativo.....	Pág.19
2.3.2.- Factores de liderazgo y prácticas de dirección.....	Pág.21
2.3.3.- Factores interpersonales de los recursos humanos.....	Pág.23
3.- METODOLOGÍA.....	Pág.25
3.1.- Contextualización y metodología del trabajo de campo.....	Pág.25
4.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	Pág.26
4.1.- Análisis de los datos de clasificación.....	Pág.26
4.2 Análisis de las variables.....	Pág.30
5.- CONCLUSIÓN.....	Pág.58
6.- RECOMENDACIONES.....	Pág.60
7.- BIBLIOGRAFÍA.....	Pág.62
8.- ANEXOS.....	Pág.65

1. INTRODUCCIÓN

La finalidad de este trabajo es analizar y estudiar las percepciones que tienen los trabajadores del Servicio de Neonatología del Materno Infantil de Gran Canaria con respecto al entorno laboral, a las relaciones que en él tienen lugar, a las condiciones de trabajo que se dan y, que en su conjunto, crean un ambiente determinado. Para medir el ambiente organizacional o clima laboral hemos estudiado una muestra del personal de enfermería que forma parte de este Servicio basándonos en la percepción de cada uno de ellos acerca de las relaciones interpersonales, de la gestión de la organización y el grado de motivación, pues el comportamiento de cada individuo puede tener consecuencias en la misma y de esta manera influir en la productividad y por ende, en la satisfacción del trabajador.

A medida que pasaban mis años de carrera, iba incrementando mi interés por los recursos humanos y por la importancia de la existencia de un buen clima laboral. Por tanto, he querido finalizar esta andadura analizando los indicadores del ambiente organizacional, concretamente de cómo perciben las relaciones sociales e interpersonales con sus compañeros y la organización, el espacio donde se desarrollan las actividades laborales, el grado de control sobre el trabajo, su autonomía, el apoyo recibido, el desarrollo personal y la motivación laboral, la formación, las recompensas y el crecimiento profesional, la comunicación organizacional, la participación en las tomas de decisiones, la innovación y la creatividad.

El estudio empezará con un primer bloque teórico y conceptual para conocer los enfoques de los diferentes autores que han sido relevantes para el clima laboral, su historia y las dimensiones objeto de estudio. A continuación un segundo bloque donde se desarrolla un trabajo de campo mediante la aplicación de la encuesta de clima laboral, que es considerada uno de los instrumentos de medición más efectivos, pues se recogen más datos, de más cantidad de individuos y en menos tiempo que con la utilización de otras herramientas de medición. Esta encuesta ha estado dirigida al personal de enfermería de la Unidad analizada (enfermeros y auxiliares de enfermería) para conocer, investigar y deducir si es bueno o malo su clima laboral y las recomendaciones propuestas al Servicio para mejorar.

2. REVISIÓN TEÓRICA

2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Cuando hablamos de clima organizacional, nos estamos refiriendo al ambiente que se respira en el entorno de trabajo y, en cómo éste puede afectar al desempeño, rendimiento y/o satisfacción de los trabajadores, entre otras cosas. Imaginemos que entramos en un centro de trabajo cualquiera y que notamos que la tensión allí existente puede cortarse, probablemente acabe de producirse algún tipo de discusión entre varios trabajadores, entre algún trabajador y un cliente, tal vez están trabajando juntas dos personas que no tienen buena relación entre sí, o quizás las condiciones en que se desarrollan las actividades no son las adecuadas. Obviamente, la tensión está en el ambiente, trabajar de esa manera no es nada bueno y por tanto, el clima organizacional en esa empresa es desfavorable. Por el contrario, del mismo modo que percibimos la tensión y el mal ambiente, también podemos respirar un clima armónico, tranquilo y agradable, lo que se traduce de forma positiva en el bienestar de las personas que allí están trabajando.

Es bien sabido que uno de los objetivos fundamentales en una organización es la mejora de sus procesos productivos. Por tanto, el clima organizacional juega un papel muy importante en su consecución, pues abarca las relaciones existentes entre los diferentes miembros que conforman la empresa, a la vez que constituye el ambiente donde los empleados desarrollan su trabajo. Así, el clima organizacional es de gran relevancia para las organizaciones, pues éstas buscan una mejora continua del ambiente laboral con el objetivo de obtener un aumento en su productividad, sin olvidarse de los recursos humanos.

El entorno donde diariamente realizamos nuestro trabajo, el trato que pueda proporcionar el jefe a sus empleados, las relaciones interpersonales entre trabajadores, clientes, proveedores y usuarios, son componentes que establecen el clima organizacional, que puede ser un nexo o un freno para el buen desempeño de la organización en su totalidad o bien, de algunas personas que están dentro o fuera de ella.

Este tópico se ha llamado de diferentes maneras por los diferentes estudiosos del área del Comportamiento Organizacional y la Administración: ambiente, atmósfera, clima organizacional, etc. Siendo en las últimas décadas del siglo pasado cuando se han hecho

esfuerzos para explicar su naturaleza y procurar su medición. Así, existe un gran número de definiciones del concepto.

La base teórica acerca del clima organizacional es desarrollada a partir de los estudios de Lewin (1951) que consideraba que *“el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización”*, siendo estas características (la motivación, la satisfacción, las actitudes del individuo...) unidas a la percepción que siente el individuo del mundo laboral al que pertenece, a los procesos y a la estructura de organización de su empresa, lo que influirá en el comportamiento que tendrá el individuo en lo que se refiere al rendimiento y a la productividad para con su empresa.

Más adelante, Morse y Reimer (1956) analizan la influencia que tiene la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y cuales son sus resultados. De acuerdo a estos autores *“bajo la influencia de un proceso no participativo la productividad se incrementaba en un 25%, mientras que en procesos participativos el incremento era tan sólo de un 20%, sin embargo, en los procesos no participativos se encontraban con una importante disminución de la lealtad, actitudes, interés y desarrollo del trabajo”*.

Posteriormente, Likert (1961) y luego, Katz y Kahn (1966), desarrollaron estudios resaltando el contexto humano de las organizaciones, en los que aparte de examinar los resultados y la eficacia de la organización, analizan las consecuencias sobre el personal, considerando que condiciones tales la atmósfera o el clima, creadas en el lugar de trabajo, tienen importantes consecuencias sobre los empleados de la organización.

Para estos autores, estas consecuencias están relacionadas tanto con el nivel de rendimiento como con el de satisfacción de los empleados pues percibirán de forma negativa o positiva el ambiente en que desempeñan su actividad laboral.

Más tarde, Litwin y Stringer (1968) consideraron que *“el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización”*.

Para ellos, el estilo de dirección de una empresa es fundamental en la percepción del clima de la misma, pues por medio de éste los empleados se encuadrarán dentro de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo y, clave en su satisfacción y rendimiento laboral.

Hubo más investigaciones en esta época (“los mágicos 1960s”) en lo referente al análisis sobre el clima organizacional, por ejemplo, Tagiuri (1968) expresó que *“el clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimenta sus miembros e influye en la conducta de éstos”*.

A lo largo de esta década se publicaron libros y artículos que explicaban el concepto de clima organizacional y daban a conocer los resultados empíricos obtenidos en las investigaciones llevadas a cabo en las organizaciones (Litwin y Stringer, 1968; Tagiuri y Litwin, 1968). Los estudios experimentales del clima organizacional parecían consolidarse definitivamente.

Ya en la década de los 70, Hall (1972) definió clima como *“el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Y que es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado”*.

James y Jones (1974) definieron el clima mediante *“un modelo integrador de conducta organizacional, donde algunas dimensiones del clima intervienen, modulan las influencias entre los componentes de la organización e integran actitudes individuales y comportamientos relacionados con el desarrollo del trabajo”*.

Campbell (1976) considera que *“el clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento”*.

En 1987, Brunet, define el clima organizacional como *“las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales”*. Agrupando aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de

recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Brunet, en su libro *El clima de Trabajo en la Organizaciones* (2011), resalta la existencia de una polémica bastante grande respecto a la definición que se tiene del concepto de clima organizacional. Los investigadores estadounidenses James y Jones (1974), han circunscrito muy bien la problemática al *“identificar tres modos diferentes de investigación, no mutuamente excluyentes, del clima (...), estas son: la medida múltiple de los atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales.”*

En base a las aportaciones de estos autores, Brunet (2011) manifiesta que esta medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como un conjunto de características que describen una organización, distinguiéndola de otras en cuanto a sus productos fabricados o servicios ofrecidos, aspecto económico, organigrama, etc., considerando que son relativamente estables en el tiempo y que en cierta medida influyen y determinan el comportamiento de los empleados dentro de la organización. Esta definición es altamente criticable ya que *“se relaciona el tamaño de la empresa y el rendimiento de sus empleados, con el estudio de la tasa de rotación, el ausentismo y el numero de accidentes, olvidándose de la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo, que es causa directamente relacionada con su comportamiento”*.

Brunet (2011) en la medida perceptiva de los atributos individuales define el clima como *“elementos individuales relacionados con los valores, necesidades e incluso el grado de satisfacción del empleado”*. Y, por lo que respecta a la medida perceptiva de los atributos organizacionales, Brunet (2011) considera el clima como *“un conjunto de características que son percibidas de una organización y/o de sus departamentos que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus empleados”*. Así, *“las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones”*.

Esta medida perceptiva de los atributos organizacionales es la definición más utilizada entre los investigadores, pues permite medir más fácilmente el clima respetando la teoría de Lewin, que postula la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo a la hora de determinar su comportamiento.

Robbins (1990) define el clima organizacional como *“la personalidad de la organización y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.”*

En esta definición se menciona la cultura organizacional, que es considerada como un factor estable y permanente en el tiempo, que diferencia una organización de otra.

Chiavenato (1990) opina que *“el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización”* y que hay determinados factores como la tecnología, las políticas, los reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio,... que influyen en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización.

Silva (1996), basándose en investigaciones anteriores, define el clima organizacional como *“una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona y sus características individuales (actitudes, motivación, rendimiento, satisfacción, etc.), los grupos (relación intergrupal) y la organización (procesos y estructura organizacional)”*.

Por otro lado, “Gonçalves (1997) afirma que “el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

Definiciones más recientes se han dado en lo que atañe al clima organizacional. Por ejemplo, Gálvez (2000) lo considera como *“la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”*.

Rodríguez (2001) define al clima laboral como *“las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”*

Según Palma (2004), *“El clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, que permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales”*.

Por su parte Escat (2007), considera el clima organizacional como el *“Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”*. Más específicamente, este autor considera que el clima laboral se debe diferenciar en dos sentidos, por una parte, el clima en sentido meteorológico que entendería el clima como: el conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes. No se trata del “tiempo que hace”, sino de las peculiaridades del “tiempo que predomina” en una zona o lugar. El segundo sentido del concepto de clima se refiere a su dimensión o sentido psicosocial.

Entre todas las definiciones anteriores de clima laboral podemos observar que los autores no difieren en el concepto, sino que lo complementan y enriquecen. Por tanto, de todas las definiciones que se le han dado al clima organizacional, el enfoque que presenta más interés es aquel que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que concurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997), ya que se considera que el comportamiento de un trabajador no es resultado de los factores organizacionales existente, sino de las percepciones que éste tiene de estos factores. Así, estas percepciones penden de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con la organización.

Los factores y estructuras del sistema dan lugar a un determinado clima, en base a las percepciones de sus miembros, el cual induce determinados comportamientos en los individuos.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional y a modo de resumen, Gonçalves (1997) considera que es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Esta definición presenta una forma clara de estudiar el clima al interior de una organización, sin excluir por supuesto aquellas definiciones que integran los procesos, la estructura organizacional y los comportamiento individuales, considerados éstos últimos como componentes del clima organizacional y que al ser estudiados y analizados como un todo permiten tener una precisa identificación del clima que se presenta en una organización determinada.

2.2 RESEÑA HISTÓRICA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Ashkanasy y sus colaboradores (2000) consideran que la investigación sobre el clima organizacional se fundamenta en la psicología Gestalt de Kurt Lewin. Tanto Lewin como

sus colaboradores estaban preocupados en identificar los elementos de la teoría de campo y de los roles que se encontraban en los procesos sociales, ya que su objetivo estaba centrado concretamente en la representación de cualquier proceso social particular (intercambios entre líder y seguidores, interacciones entre los miembros de un grupo, etc.), como parte de un contexto de un medio más amplio. Este realce en el contexto estaba relacionado con los principios de la Psicología de la Percepción que fue desarrollada por la escuela de Gestalt, y llevada desde Alemania a Estados Unidos, en los años treinta del siglo XX, por autores de la talla de Wertheimer, Koffka, Köhler o el mismísimo Lewin. De acuerdo con la psicología Gestalt, el significado de las percepciones individuales se forma desde el conjunto de sus partes, que representan más que la simple suma de las percepciones individuales. Según Schneider y sus colaboradores (2000), el clima organizacional puede considerarse como una Gestalt que se apoya en los patrones percibidos en relación con las experiencias y las conductas específicas de los individuos en contextos organizacionales. Dicho de otra manera, *“el sentido que las personas otorgan a los patrones de experiencias y de conductas que llevan a cabo, o de terceras partes presentes en la situación, constituye el clima de la situación”* (Schneider, Bowen, Ehrhart y Holcombe, 2000).

El concepto de clima es introducido en el vocabulario de la psicología social por Lewin, Lippitt y White (1939), utilizando términos como clima social y atmósfera social indistintamente para referirse a las condiciones psicológicas creadas por los líderes de los grupos de trabajo. Concretamente, estos autores, estaban interesados en la influencia que ejerce sobre el grupo el comportamiento del líder, así que desarrollaron un estudio basado en las observaciones del comportamiento de grupos de chicos influenciados por diferentes tipos de liderazgo (democrático, autoritario y liberalismo), llegando a la conclusión de que la atmósfera que emerge en los grupos con líderes democráticos está caracterizada por un amplio rango de características positivas que no se dan en los otros estilos de liderazgos. A modo de conclusiones de este estudio, cabe señalar cuatro aspectos básicos: 1. La figura del líder es de gran importancia en el estudio del clima laboral; 2. El clima o atmósfera no se midió a través de las percepciones de los chicos, sino mediante el registro de sus comportamientos y actitudes existentes bajo la influencia de los tres tipos diferentes de liderazgo; 3. No sólo se descubrieron asuntos sociales o interpersonales bajo los tres estilos de liderazgos, sino que también brotaron asuntos como la alegría; 4. Por

último, esta investigación abrió un importante campo en lo referente a los asuntos sociales.

Durante la Segunda Guerra Mundial se vieron interrumpidas investigaciones como las de Lewin y otros autores, sin embargo, tras este periodo se volvieron a iniciar los estudios en este campo, sobre todo en la Universidad de Michigan, donde Lewin cooperó en la formación del “Center for Group Dynamics”. Por otro lado, Morse y Reimer (1956) publicaron un estudio realizado en cuatro divisiones de una gran organización. Se analizó la influencia que tiene la participación de los empleados en la toma de decisiones, llegando a la conclusión que bajo la influencia de procesos no participativos el incremento de la productividad era mayor que bajo la influencia de procesos participativos, no obstante, en los procesos no participativos se encontraban con una importante disminución de la lealtad, actitudes, interés y desarrollo del trabajo.

También de la Universidad de Michigan y complementando el estudio desarrollado por Morse y Reimer, Likert (1961) primero y Katz y Kahn (1966) después, desarrollaron estudios resaltando el contexto humano de las organizaciones, donde no sólo analizan los resultados y la eficacia de la organización, sino también las consecuencias sobre el personal. Estos autores consideraban que las condiciones tales como atmósfera o clima creadas en el ámbito de trabajo tienen consecuencias importantes sobre los trabajadores de la organización.

Respecto al estudio del clima organizacional, Rensis Likert es considerado el principal heredero del trabajo de Lewin. Particularmente, aquel realizó dos aportaciones esenciales al análisis del clima: su conocida escala para la medición de las actitudes y el desarrollo de su sistema de dirección eficaz basado en cuatro estilos de liderazgos (Likert, 1961). Pero en contraposición a Lewin, a Likert no le interesa estudiar climas sociales creados por estilos de liderazgo documentados o conocidos por experiencia personal e inducidos de modo experimental, sino que está interesado en captar de la manera más adecuada el clima particular de cada organización con la finalidad de trabajar con los directivos en su manejo, comprensión y potenciación para el logro de mejoras en el funcionamiento organizacional. El tipo de escala que Likert desarrolló para la investigación en Sociología y Psicología de las actitudes, constituyó una herramienta adecuada para determinar el clima organizacional. De este modo, el clima podía representarse como una agregación

de datos individuales procedentes de escalas de actitudes, siendo este procedimiento el preferido por los investigadores del clima organizacional para describir los procesos sociales en el contexto de las organizaciones, durante las décadas de los sesenta y los setenta. Ahora bien, la utilización exclusiva de cuestionarios para estudiar el clima conllevó una seria limitación para captar la vida psicológica de las empresas que unida a la progresiva influencia de los enfoques cualitativos y de planteamiento procedentes de la antropología durante finales de los años setenta, provocó que el concepto de la cultura organizacional desplazara al clima del lugar privilegiado que había ocupado en la investigación organizacional durante más de tres décadas (Ashkanasy y Jackson, 2001).

En esta misma línea, hubieron más investigaciones en esta época, por lo que algunos acuñaron el término “los mágicos 1960s” en lo concerniente a la investigación sobre clima organizacional. A modo de ejemplo, un hecho importante en los primeros estudios acerca del clima organizacional lo constituyó la publicación del libro “El aspecto humano de las empresas” (1960), de McGregor, donde en el capítulo dedicado al “clima directivo” refiere que los responsables organizacionales crean el clima en el que los subordinados llevan a cabo sus tareas, el modo en que lo hacen, el grado en que resultan competentes en su ejecución y su capacidad para que las cosas que hacen ejerzan una influencia ascendente en el contexto organizacional. Al mismo tiempo, el “clima directivo” que se crea en cada organización está en función de su particular “cosmología directiva” (plasmada en su Teoría X y su Teoría Y), siendo el rol desempeñado por el directivo la clave en su transmisión y en la creación del clima.

A lo largo de los años sesenta siguieron publicándose libros y artículos con el propósito de delimitar el concepto de clima organizacional y de presentar los resultados empíricos obtenidos en las investigaciones que se llevaron a cabo en las organizaciones (Litwin y Stringer, 1968; Tagiuri y Litwin, 1968). Los estudios de campo y experimentales de esta época inciden en la operacionalización del clima organizacional y parece consolidarse de manera definitiva. Así, una de las medidas utilizadas estaba basada en la valoración de las percepciones de los miembros en relación con las diferentes dimensiones que refleja el clima de una organización. Respecto a esto, en el ámbito de la educación, por ejemplo, Pace y Stern (1958) crearon una medida del clima de un colegio fundamentada en la teoría de Murray's, que realizó un estudio clínico y experimental de personalidad sobre

cincuenta personas en edad escolar en 1938. Además de ello, Litwin y Stringer (1968), al igual que Frederikse, Jensen y Beaton (1972), realizaron numerosos proyectos de investigación en laboratorios donde analizaron la influencia del estilo de liderazgo en las condiciones de trabajo. Todo ello se puso de manifiesto en la revisión que hicieron Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), los cuales identificaron cuatro dimensiones básicas que los diferentes estudios sobre el clima introducían de forma habitual: 1) grado de autonomía individual; 2) grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada; 3) orientación hacia la recompensa; y 4) consideración, apoyo y afecto.

Asimismo, en Inglaterra, los intensos y extensos estudios de Aston (Payne y Pugh, 1976) establecieron la relación existente entre la estructura de la organización y el clima organizacional, partiendo de la base de que la estructura de la organización (jerarquía, tamaño, tipo de control,...) influía directamente sobre el clima. Sin embargo, no se llegó a conclusiones determinantes ya que, en este caso, los resultados fueron más modestos que las expectativas.

Al tiempo que los investigadores intentaban obtener las dimensiones y la causa del clima organizacional, tres cuestiones predominaban en el campo de las investigaciones (Schneider, Bowen, Ehrhart y Holcombe, 2000). En primer lugar, el error de centrarse en niveles de análisis individuales para llegar al concepto organizacional. En segundo lugar y en relación con el primero, entender el concepto de clima y su medida como una variable individual es “utilizar viejo (satisfacción en el trabajo) embotellado como nuevo (clima)”. Y en tercer y último lugar, el mismo y equivocado error de realizar el análisis en ciertos niveles de la organización y elevarlo a la realidad general. Hellriegel y Slocum (1974) resolvieron la primera cuestión proponiendo que cuando el clima es analizado y medido en un nivel individual se refiere al clima psicológico, y por el contrario, cuando el concepto es estudiado desde el punto de vista de la organización nos estamos refiriendo a clima organizacional. Propuesta que recibió una rápida aceptación y sigue siendo utilizada hoy en día.

En definitiva, Schneider (1975) concluyó que el clima organizacional es un concepto indeterminado, por lo que propuso su estudio para referencias específicas (clima para la seguridad, para el servicio,...). Más adelante, el debate sostenido entre Glicks's (1985,

1988) con James, Joyce y Solcum (1985) asocia las dos principales perspectivas que se le habían dado al estudio del clima, la psicológica y la organizacional.

Para los autores críticos del clima organizacional la década de los setenta fue testigo de múltiples controversias, sobretodo con lo relacionado con su deficiente operacionalización y problemas del nivel de medida y, de aquellos defensores que intentaban neutralizar los ataques agarrándose de reformulaciones y progresivos refinamientos. No obstante, a estos problemas conceptuales y metodológicos internos se añadieron otros factores externos que procedían del debate teórico y metodológico asentados en el seno de las ciencias sociales. Específicamente, la crisis del positivismo lógico, que dominó gran parte del siglo XX, y el nacimiento de teorías constructivistas, fenomenológicas, de la acción y sociocognitivas que modificaron en gran medida el escenario en el que se desenvolvían la Psicología Social y la Sociología (Peiró, 1990). El consecuente apogeo de enfoques y métodos cualitativos realzó la crítica sobre las limitaciones de las técnicas tradicionales de cuestionarios y autoinformes para la medición del clima, que teóricamente mencionaba elementos contrarios a la cuantificación como el significado, la interpretación y el sentido, siempre de naturaleza subjetiva, de las expresiones de los miembros en los contextos organizacionales.

Sin embargo, al mismo tiempo que estaban siendo resueltos la mayoría de los interrogantes en relación con el clima organizacional, surge como dilema el concepto de cultura organizacional (Pettigrew, 1959; Rousseau, 1985), determinándola como valores compartidos o creencias compartidas.

Debido al gran influjo que estaba logrando el estudio de la cultura organizacional y a la confusión existente entre ambos conceptos, los investigadores sobre el clima organizacional se concentraron en el estudio de la formación del mismo haciéndose preguntas del tipo ¿De dónde viene el clima organizacional?. De hecho, autores como Schneider y Reichers (1983), Schneider (1987) y Reichers (1987) realizaron investigaciones en esta línea, fundamentándose en lo que llamaron el proceso de “atracción-selección-retención” que pone de manifiesto la dinamicidad existente en la formación del clima, la cual es debida a los cambios que experimentan los miembros de la organización unidos al proceso de socialización.

Reichers y Schneider (1990) señalan que aunque el término clima aparece en el artículo de Lewin y sus colaboradores en 1939, no es hasta la década de los sesenta cuando empieza a explicarse y desarrollarse el concepto de clima organizacional cuando a juicio de Peiró (1984-1985), el descubrimiento de que las organizaciones son entornos psicológicamente significativos para sus miembros condujo a su formulación y su uso en la investigación. El considerar entornos psicológicamente significativos supone la configuración de la evaluación psicológica en las organizaciones como una especialidad dentro de la materia de evaluación psicológica, siendo muy amplio el ámbito en el que es de utilidad esta evaluación organizacional. En su concepción más reciente, además de la consideración de los individuos, la evaluación psicológica, abarca las de los grupos y otras formaciones sociales (Fernández Ballesteros, 1983), que en nuestro caso, son las organizaciones. De acuerdo Peiró (1985), estos grupos y formaciones sociales no sólo pueden ser considerados como ambientes del individuo, sino también como sujetos de la conducta organizacional que ocurre, a su vez, en un determinado contexto.

A esta polémica se suma la propuesta de utilizar el concepto de cultura organizacional con la finalidad de analizar determinadas variables relacionadas con las estudiadas hasta el momento, a través del concepto de clima. Tanto es así que aunque ambos conceptos se refieren a cosas distintas, el estudio de la cultura relegó al clima del lugar eminente que había ocupado hasta entonces en el análisis de la vida psicológica de las organizaciones. Este relieve que se da a la cultura introduce en los estudios organizacionales enfoques holísticos de pensamiento acerca de los sistemas de significados, valores y acciones característicos de la Antropología, especialmente de la Antropología Cultural y su tradición etnográfica. Por tanto, la Psicología y la Sociología en menor grado, fue reemplazada como principal referente disciplinar. La perspectiva antropológica aportó un método basado en la intuición inductiva para examinar las experiencias vividas y percibidas por los miembros de las organizaciones (Ashkanasy y Jackson, 2001). En resumidas cuentas, si bien el clima no desapareció de la agenda de los investigadores, si fue desplazado a un segundo plano gracias a la entrada arrolladora de la cultura como el constructo que proponía revitalizar los estudios organizacionales mediante la utilización de un análisis más apropiado para atraer los sutiles entramados de valores, símbolos, significados y ritos que nutren la vida de las organizaciones.

2.3 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Existe un aparente consenso entre los investigadores a la hora de definir el concepto de clima organizacional como un fenómeno multidimensional que describe las experiencias de los individuos dentro del entorno de la organización y con respecto a su historia, luchas internas y externas, el tipo de personas que atrae, procesos de trabajo o modos de comunicación (Katz y Kahn, 1978). Para todas estas experiencias el individuo deriva significados psicológicos y determina el comportamiento a tomar ante las percepciones que recibe de la organización (Schneider, 1975). Estos significados y comportamientos le ayudan a entender el funcionamiento de la organización y, de este modo, puede adaptar su comportamiento a las demandas de la misma (Georgopoulos, 1965).

Pero, a pesar de este consenso en lo relativo a la concepción del clima organizacional como un fenómeno multidimensional, no existe un acuerdo sobre las dimensiones que conforman este constructo (DeCotiis y Koys, 1991). Jones y James (1979) consideran que una de las cuestiones a tener en cuenta en la literatura de clima es el hecho de que un número relativamente limitado de dimensiones podría caracterizar una muestra lo suficientemente amplia del escenario social. Por su parte, Denison (1996) argumenta que el desarrollo de un conjunto universal de dimensiones fue el aspecto en el que se centraron los investigadores de clima, por lo que es posible encontrar diferentes estudios realizados en diferentes tipos de organizaciones.

En vista de la dificultad existente a la hora de presentar un consenso en lo referente a las dimensiones de clima organizacional, en este apartado hacemos una revisión de la literatura más relevante agrupando las dimensiones propuestas por los diferentes autores en nueve grupos en función de la similitud de sus planteamientos. Para dicha revisión hemos tenido en cuenta aquellos autores que proponen dimensiones de aplicación general, sin centrarnos en los que plantean dimensiones de aplicación tan sólo a ámbitos específicos.

2.3.1 Variables de contexto organizativo

Recoge un conjunto de variables asociadas con la estructura organizativa en su más amplio nivel (Olaz, 2009). Esto requiere, al menos, analizar de forma pormenorizada las siguientes dimensiones: la estructura organizativa; la estructura y el diseño de las tareas y los sistemas retributivos.

Estructura de la organización

La dimensión estructura de la organización es utilizada por diversos autores, aunque no en todos los casos desde la misma perspectiva. Si se analizan las definiciones planteadas dentro de esta dimensión, se pueden diferenciar tres enfoques diferentes:

- a. Aquellos que consideran esta dimensión desde el punto de vista de la *existencia de normas, políticas y procedimientos*. Este enfoque se orienta hacia el hecho de que en la organización se planteen claramente normas y reglas formales que regulen la conducta de los empleados; que se enfatice la existencia de este tipo de normas y, además, que éstas sean conocidas por los empleados.
- b. Los que ponen mayor énfasis en la *presión en la aplicación de estas normas*. Bajo este enfoque se da una gran importancia al mayor o menor grado en que la organización exige a sus empleados la aplicación de las normas.
- c. Aquellos autores que hacen referencia a la *claridad de aplicación de estas normas y reglas formales*, tanto en lo referente a la amplitud o carácter abierto de estos métodos, como en lo referente a la medida en que son transmitidos y explicados a los trabajadores.

Estructura de la tarea

Esta dimensión hace referencia a la definición por parte de la organización de tareas, metas, procesos y funciones que tienen que alcanzar sus subordinados y la percepción que los mismos tienen de ellas. En qué medida la organización presenta claros estándares de trabajo, se orienta al trabajo bien hecho, plantea variedad y desafíos en sus tareas, implica a sus subordinados en la obtención de objetivos, asume riesgos, etc. Siguiendo esta definición podemos agrupar las dimensiones en diferentes enfoques:

Orientación hacia las metas: aquellas dimensiones en las que se da prioridad a la presentación de claros estándares de trabajo, se fijan objetivos y directrices tanto de resultados como de perfeccionamiento, se marcan niveles de exigencia y patrones de logro, hay una clara orientación hacia la tarea, presión para producir, presión en lo concerniente a la terminación de tareas y estándares de resultado,...

- a. *Desenganche:* Los empleados no tienen conexión con sus tareas y objetivos, lo que conlleva una baja productividad y malestar con la organización.
- b. *Las características de las tareas:* dimensiones en las que se resaltan la variedad de las tareas, el desafío, el riesgo, etc.
- d. *La flexibilidad organizativa hacia la tarea:* enfocándose en la existencia o no de rigidez en lo referente al establecimiento de las tareas a los subordinados. Estos autores valoran el grado de apertura existente en la organización en lo relativo a los estándares de trabajo.
- e. *La ambigüedad y el conflicto de rol:* la *ambigüedad de rol* surge cuando el empleado percibe falta de información acerca de las tareas, los métodos o las consecuencias de desempeño de rol. Como consecuencia, el individuo con ambigüedad de rol vive en la incertidumbre, al no saber que se espera de él. Por su parte, el *conflicto de rol* se produce cuando hay demandas o exigencias en el trabajo que son entre si incongruentes o incompatibles para la realización del mismo.
- f. *La participación:* refleja la posibilidad de que el empleado comparta un grado significativo de poder con sus superiores en el proceso de toma de decisiones que afectan a su entorno laboral.

Sistema de recompensas

Se corresponde a la percepción y expectativas de los niveles de reconocimiento por el grupo y la medida en que la organización enfatiza el castigo. En este sentido, se subraya la utilización de refuerzos adecuados y oportunos frente al trabajo bien realizado, lo que aumenta el nivel de motivación de los trabajadores. De manera más específica, del análisis de las diversas variables planteadas en relación al sistema de recompensas podríamos diferenciar tres enfoques:

- a. *Orientación hacia la recompensa y el logro.* En este caso el énfasis se encuentra en los resultados, en la relación entre rendimiento y remuneración, entre ejecución y recompensa.
- b. *Equidad.* La preocupación que siente el trabajador no sólo por la cantidad absoluta de recompensas que recibe de acuerdo a su esfuerzo y contribución a la organización, sino también por la relación de esta cantidad con la que reciben otros.
- c. *Reforzamiento.* Descrito como el uso de programas de recompensas –económicas y/o verbales-, y castigos en una organización.

2.3.2 Factores de liderazgo y prácticas de dirección

Los directivos, con sus actitudes y comportamientos, crean el “ambiente” de una organización (Díez de Castro, Redondo, Barreiro y López, 2002). En efecto, ya desde los primeros estudios realizados sobre clima organizacional (por ejemplo, Likert, 1961 o Litwin y Stringer, 1968), se evidenciaba que las distintas conductas manifestadas por el líder, creaban climas diferentes en la vida de la organización. En la misma línea, numerosos estudios posteriores (e.g., Koene, Vogelaar y Soeters, 2002; Cejas Crespo, 2004; Barrasa, 2005), han corroborado que las conductas de los líderes influyen de una forma muy significativa en el desarrollo del clima organizacional. Partiendo de estas premisas, en el presente apartado se analizan las diferentes dimensiones abordadas por los investigadores bajo la consideración de “liderazgo y prácticas de dirección”, esto es, estilo de liderazgo; orientación de la dirección hacia la innovación; prácticas de comunicación y ejercicio del control.

Estilo de liderazgo

A pesar de la gran dispersión existente en lo relativo a las variables propuestas por los distintos autores para referirse al estilo de liderazgo, podríamos clasificar las diferentes dimensiones en función de cuatro enfoques):

- a. *Estilo de liderazgo no facilitador*, se podría definir como un estilo obstaculizador que se centra en la realización de tareas burocráticas, no permitiendo de este modo

que los empleados puedan desarrollar sus funciones con normalidad e independencia. Se plantean impedimentos a los empleados y se les dificulta la consecución de sus objetivos.

- b. *Estilo de liderazgo orientado hacia el empleado.* Dentro de este enfoque podemos diferenciar entre, por un lado, una alta orientación hacia el empleado, en donde el líder mantiene relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, la comunicación bidireccional, el respeto por las ideas de los empleados y el aprecio por sus sentimientos. El líder intenta satisfacer las necesidades del empleado, además trata de buscar tiempo para escuchar y está dispuesto a aplicar cambios y buscar el bienestar personal de los empleados. Por otra parte puede existir una baja orientación hacia el empleado, caso en el que existe una mayor distancia psicológica entre el líder y sus subordinados, con un estilo más impersonal.
- c. *Estilo de liderazgo orientado hacia la tarea.* En este enfoque cumplir con los estándares es una función que se considera de gran importancia. El líder pone énfasis en los objetivos y en las facilidades laborales, y asume la responsabilidad de que el trabajo se lleve a cabo. Dirige de cerca a los subordinados que realizan funciones y cumplen objetivos claros, y al mismo tiempo les indica qué deben hacer y cómo tiene que hacerlo a medida que trabajan en la consecución de la meta.
- d. *Estilo de liderazgo más o menos participativo.* Cuando se ejerce un estilo de liderazgo participativo, los directivos tienen plena confianza en sus subordinados, fomentan la generación de ideas y sugerencias y las usan de forma constructiva. Así mismo, también es característico en este estilo de liderazgo el otorgar recompensas económicas sobre la base de la participación e implicación del grupo en áreas como la fijación de metas y la evaluación del desempeño; promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros aspectos, operan consigo mismo y con sus subordinados como un equipo.

Orientación hacia la innovación

La orientación hacia la innovación es uno de los atributos más característicos de los instrumentos de medida de clima organizacional. De manera general, esta dimensión

mide el grado en que las nuevas ideas y proyectos son bien acogidos y estimulados. Más específicamente, de los trabajos de investigación se desprenden los siguientes enfoques:

- a. *Apertura de la organización hacia la aplicación de nuevos recursos.*
- b. *Receptividad y apoyo hacia nuevas ideas, métodos y procedimientos.*

Prácticas de comunicación

En cuanto a la dimensión de comunicación, ésta hace referencia a la percepción que tienen los miembros de la organización tanto de los tipos de comunicación existentes en la empresa (vertical, ascendente, descendente y horizontal) como de los flujos de información existentes en la misma.

Ejercicio del control

El control ha sido tratado en la literatura de cultura y clima organizacional como un proceso a través del cual se busca asegurar que las actividades y el comportamiento de los miembros de la organización, se realicen conforme a los planes y objetivos que previamente se han establecido (Hofstede, 1978; Tosi, 1983; Veliyath *et al.*, 1997). Más concretamente, del análisis realizado sobre la base de los trabajos de investigación que han utilizado esta variable, se observan dos enfoques sobre la misma:

- a. *Control interno o autocontrol*, es aquel ejercido por el propio empleado. El empleado tiene responsabilidad individual, autonomía y flexibilidad.
- b. *Control externo o jerárquico*, ejercido por la dirección. En este caso existen claros procesos de control, inmediatez de la supervisión, rigidez y predominio de la jerarquía.

2.3.3 Factores interpersonales de los recursos humanos

En este tipo de factores se aglutina lo que vendría a significar “la apreciación personal del individuo”, esto es, todas aquellas percepciones objetivas y subjetivas que, por extensión y en función de la frecuencia, pueden hacerse extensivas al grupo y al resto de la organización (Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996). En la literatura de clima

organizacional hemos podido identificar dos dimensiones asociadas a esta categoría: *ambiente de trabajo e identidad y lealtad*.

Ambiente de trabajo

En lo que respecta a la dimensión ambiente de trabajo, se plantean factores tanto relativos a las relaciones entre los compañeros de la organización como en lo referente al desempeño de su tarea o a sus relaciones personales. Analizando los diferentes factores identificados como ambiente de trabajo, podríamos agruparlos en seis enfoques diferentes:

- a. *Motivador*. Relativo tanto a la satisfacción como a la motivación hacia el rendimiento. La organización persigue la eficiencia basándose en la motivación de sus empleados, poniendo énfasis en su desarrollo.
- b. *De apoyo*. Este enfoque se refiere al clima de cooperación existente entre los empleados de la organización. Los empleados se dan apoyo entre ellos, se acoge de una forma positiva a los nuevos empleados, existen relaciones de amistad, se identifican con la organización, etc.
- c. *De amistad*. Este enfoque pone un mayor énfasis en las relaciones no sólo formales sino también informales entre los miembros de la organización. Se percibe buena camaradería, se organizan actividades sociales, existe una gran cordialidad en los grupos de trabajo, etc.
- d. *De cohesión* Entendido como el sentimiento de grupo percibido por los empleados de la organización. Existe una gran unión en la organización y en caso de que surjan conflictos éstos se abordan de forma inmediata, y con total apertura en el planteamiento de opiniones y soluciones.
- e. *De confianza*. Los autores que defienden este enfoque consideran que en una organización se da un alto grado de confianza cuando sus miembros comparten, son veraces, se apoyan en sus superiores, expresan sus sentimientos de una forma abierta, es decir, no están a la defensiva, no son cautelosos, ansiosos o inseguros.

- f. Rutinario.* Enfoque existente en aquellas organizaciones en las que no se facilita el trabajo ni la expresión personal. Existen restricciones organizativas. ***Identidad, lealtad***

Contrariamente al resto de dimensiones analizadas, la identidad o lealtad ha sido tratada en la literatura de clima organizativo bajo un único enfoque, esto es, la percepción que tienen los empleados de pertenecer a la organización de forma global más que al grupo de trabajo, en definitiva, la identificación o el sentido de pertenencia del empleado con su organización.

3. METODOLOGÍA

3.1 CONTEXTUALIZACIÓN Y METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de investigación se ha efectuado en el Servicio/Unidad de Neonatología del Hospital Materno Infantil de Gran Canaria, ubicado en la tercera planta del mismo y, cuya actividad principal es asistencial, la cual consiste en la atención continuada de los bebés nacidos de forma prematura, bebés con bajo peso al nacer y bebés a término con distintos problemas de tipo médico o quirúrgico. Así también, se proporcionan cuidados centrados en el desarrollo del recién nacido, donde la familia juega un papel importante.

Este Servicio/Unidad consta de tres áreas de hospitalización con un total de treinta y seis camas, un área de cuidados intermedios con diez camas más y, una unidad de cuidados intensivos neonatales (UCIN) donde hay otras quince camas. Los padres tienen acceso las veinticuatro horas del día.

En este Servicio/Unidad existe un equipo multidisciplinar formado por neonatólogos, enfermeros, auxiliares de enfermería y celadores. Sin embargo, he realizado un trabajo de campo a través de una encuesta dirigida al personal de enfermería (enfermeros y auxiliares de enfermería), ya que trabajan codo con codo y están dirigidos por la misma persona, cosa que no ocurre en el caso de los otros profesionales.

El objetivo principal de esta investigación es el de medir, analizar y describir el clima organizacional en esta área hospitalaria. Para ello y, previa autorización de la supervisora de la Unidad, se han puesto a disposición del personal de enfermería cincuenta y seis

encuestas para que las realizaran de manera anónima y voluntaria durante su tiempo de descanso.

La técnica utilizada para la recogida de la información es la de la encuesta por muestreo, ya que esta técnica interroga a una fracción de los trabajadores que son objeto de estudio, en representación de la población total de enfermería que trabaja en esta Unidad. En este caso se han realizado cincuenta y seis encuestas aleatorias a enfermeros y auxiliares de enfermería, de un total de ciento veinte que componen la plantilla, lo que supone el 46,66% de la misma, por lo que considero que el tamaño de la muestra nos dará un resultado representativo.

El cuestionario utilizado fue una adaptación del empleado por Chiang, Salazar y Nuñez Partido (2007). La decisión de utilizar esta escala en lugar de la de Moos e Insel (1974) en su versión española (Escala de Clima Social. Madrid: TEA ediciones, 1989), se debió a que la de Chiang et al (2007) estaba adaptada al sector hospitalario mientras que la de Moos e Inselt (1974) era más genérica. El cuestionario de Chiang et al (2007) está formado por 73 preguntas cerradas, utilizando la técnica de la Escala de Likert, donde se le presentó a los encuestados respuestas estandarizadas para que escogiesen la más apropiada. Likert dio nombre a esta técnica, donde se trata de atribuir una puntuación total mediante la suma de puntuaciones individuales, formulando una serie de preguntas donde hay que responder si se está de acuerdo y en qué grado. Siendo en este caso en una escala del 1 al 5 donde, 1 significa “En total desacuerdo”, 2 significa “En desacuerdo”, 3 significa “indiferente”, 4 que el trabajador está “De acuerdo” y 5 estar “Totalmente de acuerdo”.

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

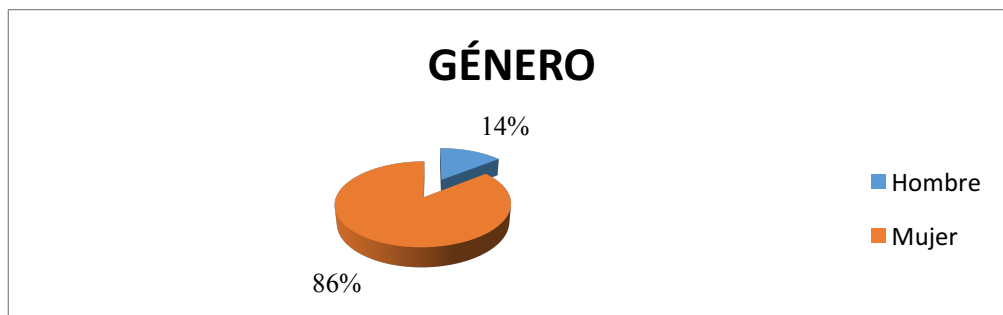
4.1. ANÁLISIS DE LOS DATOS DE CLASIFICACIÓN

En este apartado se quiere efectuar un análisis descriptivo del treceavo apartado del cuestionario al que se ha sometido al personal de enfermería del Servicio/Unidad de Neonatología del Hospital Universitario Materno Infantil, y que otorgará a este estudio una visión demográfica de la muestra obtenida.

Género

En lo que se refiere al género en la muestra obtenida, podemos observar que predomina el número de trabajadores de sexo femenino (86%) sobre el número de trabajadores de sexo masculino (14%).

GRÁFICO 4.1.1 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR GÉNERO

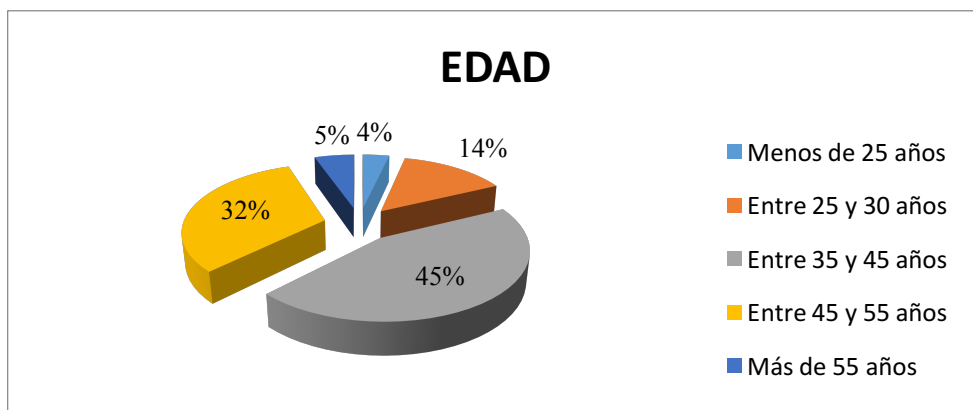


Fuente: Elaboración propia

Edad

En relación con la edad, podemos apreciar que el porcentaje mayoritario de trabajadores pertenece al intervalo que se encuentra entre 35 y 45 años (45%), seguidos de aquellos que tienen edades comprendidas entre los 45 y 55 años (32%). El personal de enfermería que se engloba entre los 25 y 30 años de edad representa el 14% de los casos. Sin embargo, llama la atención que sólo un 5% del personal es mayor de 55 años, por un lado y, que el personal de enfermería con edades inferiores a 25 años sólo representa al 4% de los casos.

GRÁFICO 4.1.2. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR EDAD

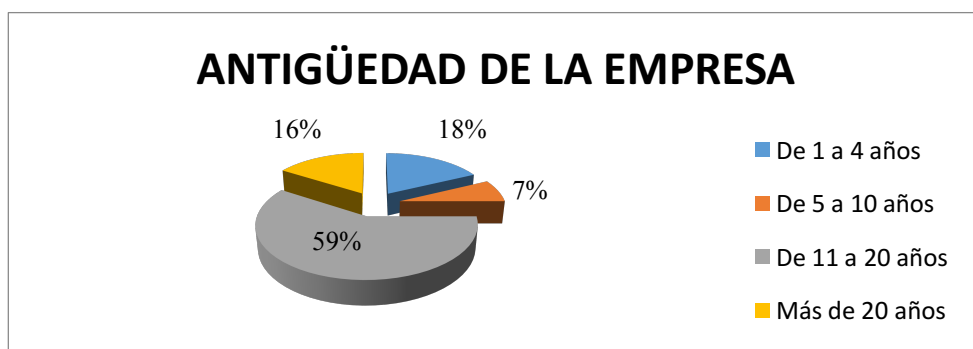


Fuente: Elaboración propia

Antigüedad en la empresa

Los datos aportados por los encuestados nos dicen que el 59% de la muestra tienen una antigüedad en la empresa de entre 11 y 20 años, siendo del 16% el porcentaje de más antigüedad en la misma (más de 20 años). La plantilla con una antigüedad entre 1 y 4 años representa al 18%, mientras que el 7% de los trabajadores tiene una antigüedad de 5 a 10 años.

GRÁFICO 4.1.3. ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

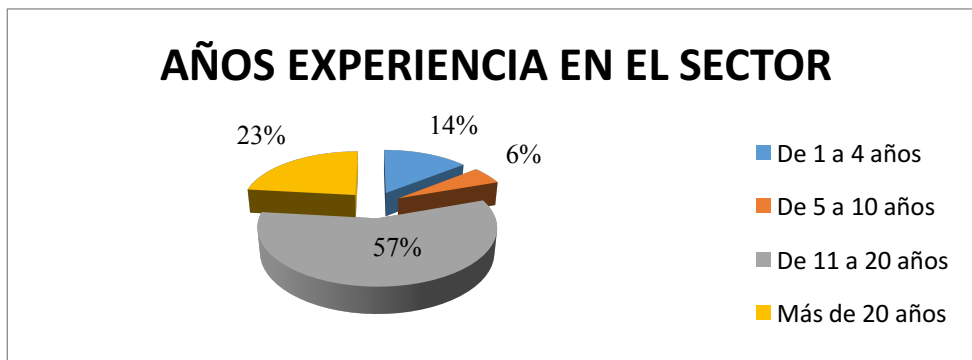


Fuente: Elaboración propia

Años de experiencia en el sector hospitalario

En lo referente a la variable “años de experiencia en el sector” podemos observar que prácticamente coincide con la variable anterior. Siendo el porcentaje mayoritario el del 57% abarcando a los trabajadores que tienen una experiencia de 11 a 20 años, seguido del 23% de aquellos cuya experiencia en el sector es de más de veinte años. Por su parte, los trabajadores con experiencia en el sector de 1 a 4 y de 5 a 10 años, son los que experimentan un menor porcentaje, siendo éste del 14 y 6%, respectivamente.

GRÁFICO 4.1.4. AÑOS EXPERIENCIA EN EL SECTOR HOSPITALARIO



Fuente: Elaboración propia

Puesto que desempeña

En cuanto al puesto que desempeñan dentro del Servicio/Unidad cabe decir que está muy equiparado, siendo el puesto de enfermeros en el 57% de los casos, frente a un 43% que se trata de auxiliares de enfermería.

GRÁFICO 4.1.5. PUESTO QUE DESEMPEÑA



Fuente: Elaboración propia

4.2 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES

En este apartado entramos en profundidad en el análisis de las variables, que nos ayudarán a conocer el ambiente organizacional que tiene el personal de enfermería en el Servicio/Unidad objeto de estudio. Para ello, como he mencionado anteriormente, se realizó un cuestionario con doce variables, cada con una serie de preguntas cerradas, para que la población objeto a estudio contestaran mediante la Técnica de la escala Likert, y así, poder conocer si están o no de acuerdo y en qué grado con el clima laboral que se respira en su centro de trabajo. La escala es del 1 al 5, yendo desde “en total desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”.

Comunicación interna

Según Katz y Kahn (1986), *“la comunicación dentro de una organización podría entenderse como una red tejida entre los elementos que conforman dicha organización, brindando a esta su característica esencial, ser un sistema”*. A esta definición puede añadirse las palabras de Marín (1997), que refiere que *“la comunicación es el cemento con el que las unidades integradas de la empresa se mantienen unidas”*. Por tanto, debemos entender la comunicación interna como un recurso que debe gestionarse con

éxito, ya que las relaciones que se establecen entre los trabajadores de las organizaciones se dan gracias a la comunicación entre éstos, mediante la adjudicación de funciones y adoptando compromisos que favorecen el sentimiento de pertenencia a la empresa.

Por consiguiente, yéndonos a las respuestas obtenidas en el cuestionario en relación a esta primera variable y, en referencia al primer ítem o afirmación “Se siente libre para hablar con su superior acerca de materias relacionadas con el trabajo”, podemos observar en la tabla 4.2.1 que la gran mayoría de los trabajadores de la muestra están de acuerdo (35,71%) y totalmente de acuerdo (35,71). Lo cual hace un total del 71,42% del personal encuestado que se siente libre para hablar con su superior, frente a un 17,85 % que dice sentirse indiferente y un porcentaje menor aún es aquel que se considera en desacuerdo o en total desacuerdo con esta afirmación (3,57 y 1,78% respectivamente).

En la pregunta si “es adecuada su relación con sus compañeros de trabajo”, un 51,78% de la muestra se considera de acuerdo y un 39,28% de la misma se siente en total acuerdo, por lo que puedo decir que la relación entre compañeros dentro de la unidad de neonatología en cuanto al personal de enfermería es muy satisfactoria, ya que el 91,06% de los trabajadores encuestados están bien relacionados entre ellos. En este ítem, no existe ningún encuestado que esté en total desacuerdo con la adecuada relación con sus compañeros, en cambio, hay un porcentaje mínimo que considera que no está de acuerdo con la adecuada relación entre ellos (3,57%) y otro que se siente indiferente con la pregunta (5,35%).

En relación a la pregunta si consideran de confianza y apoyo recíproco o no, la relación con su jefe directo, un 37,5% de la muestra está de acuerdo y sólo un 7,14% de la misma lo considera muy de acuerdo, sin embargo sumando estas dos respuestas (44,64%) superaría el 42,85% de las personas encuestadas que se consideran indiferente y rebasaría con creces el 7,14% y 5,35% de la población encuestada que está en total desacuerdo y en desacuerdo, respectivamente.

En cuanto a si el personal de enfermería cree que se producen errores debido a la falta de información, un 60,7% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación, por lo que consideran que la información es muy importante de cara a reducir errores, frente a un 1,78% y un 3,57% que están en total desacuerdo y en desacuerdo y al 19,64% que se mantiene indiferente.

En el siguiente ítem recogido en la tabla, el 44,64% del personal de enfermería encuestado está de acuerdo con que el jefe se preocupa de explicar todo muy claro para evitar confusiones que, sumado con el 8,92% de los encuestados que se consideran totalmente de acuerdo con esta afirmación, nos lleva a que un 53,56% de los encuestados están altamente de acuerdo con la preocupación por parte del jefe de explicar las cosas para que no exista confusión, frente a un 21,42% del personal que se encuentra indiferente con esta afirmación, o bien, al 5,35% que está en desacuerdo con esta cuestión.

Un 46,38% de los trabajadores de la muestra están de acuerdo (39,28%) y totalmente de acuerdo (7,14%) en que se les entrega la información suficiente en el momento, para realizar su trabajo. Por el contrario, el 7,14% y el 23,21% están en total desacuerdo y en desacuerdo, respectivamente con esta afirmación. Un 21,42% se mantiene indiferente ante este ítem.

Ante la pregunta “Ante un problema en su trabajo puede Ud. hablar con su jefe de forma franca y sincera”, la mayoría de los encuestados están de acuerdo (46,42%) y totalmente de acuerdo (26,78%), lo que sumado nos lleva a un 73,2%. Por otro lado, un 8,92% del personal encuestado se mantiene indiferente, frente a un porcentaje de 17,85% que está en total desacuerdo (3,57%) y en desacuerdo (14,28%), con este ítem.

En lo que concierne a si se trabaja en equipo en este Servicio, un 44,64% de la muestra está totalmente de acuerdo con esta afirmación que, en conjunto con el 33,92% de los encuestados que están de acuerdo nos lleva a decir que un total del 78,56% considera que se realiza un trabajo en equipo en esta Unidad. Por otro lado, sólo un 5,35% está en total desacuerdo con esta afirmación y, un 1,78% está en desacuerdo, frente al 14,28% de los encuestados que se sienten indiferentes ante este ítem.

La siguiente afirmación es en relación a si “se comparte información entre ustedes” y, donde se observa, al igual que los ítems anteriores, que prevalece el porcentaje de respuestas en las que los encuestados están de acuerdo (39,28%) y totalmente de acuerdo (41,07%), lo que supone un 80,35%, frente a un porcentaje minoritario que está en total desacuerdo, en desacuerdo o que se considera indiferente ante esta afirmación.

Sucede lo mismo cuando se le pregunta a los encuestados por la adecuación de los mecanismos de coordinación, siendo también mayoritario el porcentaje de respuestas en

acuerdo con los mismos (42,85%) y de totalmente de acuerdo (16,07%), lo que nos lleva a la conformidad con estos mecanismos por parte de un 58,92% de los trabajadores encuestados. Este porcentaje es superior al 30,35% de aquellos que se mantienen indiferentes y al de los trabajadores que están en desacuerdo (1,78%) y en total desacuerdo (3,57%) con esta cuestión.

Cuando se le pregunta a los encuestados por la efectividad de las reuniones efectuadas en su servicio, un 44,64% de los mismos están de acuerdo y un 16,07% están totalmente de acuerdo por lo que se sigue en la misma línea que los ítems analizados anteriormente. Existe un mayor porcentaje de respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo (60,71%) que indiferentes (19,64%), en desacuerdo (12,5%) o en total desacuerdo (7,14%).

Otra de las afirmaciones a la que los empleados del Servicio se han enfrentado es “¿Se comunican entre ustedes con respecto a cuando y dónde pueden ser localizados?”, reflejándose los resultados en la misma tabla 4.2.1. Como puede apreciarse, un 42,85% de los encuestados está de acuerdo con dicha información, seguido de un 26,78% que está totalmente de acuerdo, un 19,64% se muestra indiferente, el 8,92 está en desacuerdo y un 1,78% de los empleados están en total desacuerdo.

Cuando se pregunta por si se respeta el tiempo de sus compañeros, un 42,85% reconoce estar de acuerdo, seguido de un 21,42% que está totalmente de acuerdo, mismo porcentaje (21,42) que se muestra indiferente con esta cuestión. Sólo un 10,71% reconoce no estar de acuerdo con la misma y un 3,57 está en total desacuerdo.

A modo de resumen, en el análisis de esta variable puedo decir que existe una buena comunicación interna en el Servicio de neonatología por parte del personal de enfermería encuestado, lo cual genera en los trabajadores motivación y sentido de pertenencia con el lugar de trabajo. Una buena comunicación dentro de la Unidad provocará que el personal luche y trabaje por unos objetivos comunes.

TABLA 4.2.1 COMUNICACIÓN INTERNA

Ítems	Ptos.											
	0		1		2		3		4		5	
	F0	%0	F1	%1	F2	%2	F3	%3	F4	%4	F5	%5
¿Se siente usted libre para hablar con su superior acerca de materias relacionadas con su trabajo?	1	1,78	2	3,57	3	5,35	10	17,85	20	35,71	20	35,71
¿Es adecuada su relación con sus compañeros de trabajo?	0	0	0	0	2	3,57	3	5,35	29	51,78	22	39,28
¿Siente que su relación con su jefe directo es de confianza y apoyo recíproco?	0	0	4	7,14	3	5,35	24	42,85	21	37,5	4	7,14
¿Cree Ud. que en su área de trabajo se producen errores por falta de información?	1	1,78	2	3,57	8	14,28	11	19,64	22	39,28	12	21,42
¿Su jefe se preocupa de explicar todo muy bien de modo que no existan confusiones?	0	0	3	5,35	11	19,64	12	21,42	25	44,64	5	8,92
¿Considera Ud. que se le entrega la información suficiente en el momento, para realizar bien su trabajo?	0	0	4	7,14	13	23,21	13	23,21	22	39,28	4	7,14
¿Ante un problema en su trabajo puede Ud. hablar con su jefe de forma franca y sincera?	0	0	2	3,57	8	14,28	5	8,92	26	46,42	15	26,78
¿Se trabaja en equipo en su servicio?	0	0	3	5,35	1	1,78	8	14,28	19	33,92	25	44,64
¿Comparten información entre ustedes?	1	1,78	2	3,57	1	1,78	7	12,5	22	39,28	23	41,07
¿Son adecuados sus mecanismos de coordinación?	1	1,78	0	0	5	8,92	17	30,35	24	42,85	9	16,07
¿Realizan reuniones efectivas?	0	0	4	7,14	7	12,5	11	19,64	25	44,64	9	16,07
¿Se comunican entre ustedes con respecto a cuando y dónde pueden ser localizados?	0	0	1	1,78	5	8,92	11	19,64	24	42,85	15	26,78
¿Respetan el tiempo de sus compañeros?	0	0	2	3,57	6	10,71	12	21,42	24	42,85	12	21,42

Fuente: elaboración propia.

0: sin dato; 1: en total desacuerdo; 2: en desacuerdo; 3: indiferente; 4: de acuerdo; 5: totalmente de acuerdo.

Reconocimiento

Los estudios demuestran que reconocer a los trabajadores el trabajo bien hecho reporta beneficios tanto para la organización como para el trabajador. Entre otras cosas, este reconocimiento laboral impacta en la satisfacción del trabajador y, por ende, en la productividad y rendimiento de la organización. Las personas necesitan ser reconocidas, pues se sienten motivadas y les aporta autoestima y fuerza para lidiar con el entorno. El

hecho de que el trabajo realizado sea reconocido es una de las necesidades más importante en el contexto laboral.

En cuanto al primero de los ítem utilizados para analizar la variable reconocimiento, si se estimula la formación de los trabajadores, según los datos aportados por los encuestados (Tabla 4.2.2.), podemos observar que prácticamente la mitad de la muestra está de acuerdo con esta cuestión (48,21%), que sumado al 16,07% de los que se sienten totalmente de acuerdo nos da un porcentaje del 64,28. Seguido de un 21,42% que se siente indiferente con esta afirmación. En contraposición a ello, sólo un 3,57% de la muestra se encuentra en total desacuerdo y un 8,92% de la misma estaría en desacuerdo.

En lo que atañe al segundo ítem de este bloque, si se trabaja regularmente con un plan para la formación de los trabajadores, se puede decir que la mayoría de los trabajadores están de acuerdo con que es así. Esto lo podemos ver reflejado en el resultado de la encuesta, donde un 48,21% de la muestra ha contestado estar de acuerdo, y un 14,28% estar totalmente de acuerdo con tal afirmación. Por otro lado, un 21,42% dice sentirse indiferente ante este ítem, mientras que sólo el 14,28% de los encuestados no está de acuerdo con que se trabaje regularmente con un plan de formación.

Acerca de si la empresa ofrece la posibilidad del desarrollo profesional de los trabajadores y, según los datos arrojados por los encuestados, podemos observar que sólo un 37,49% de los mismos se muestra de acuerdo (23,21%) y totalmente de acuerdo (14,28%) con esta afirmación, frente a un 28,56% que dice sentirse en desacuerdo (19,62%) y en total desacuerdo (8,92%) con la misma. Cabe añadir que el 28,57% de los encuestados se mantiene indiferente ante esta afirmación.

Más de la mitad de los trabajadores encuestados (51,77%) dicen estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la existencia de equidad en el acceso a la formación. No obstante, existe un 33,92% de la muestra que no está de acuerdo, o está en total desacuerdo con esta afirmación.

En relación con el siguiente ítem de este bloque, los trabajadores de su Servicio/Unidad son frecuentemente elogiados, más que criticados o corregidos, se le da la vuelta a la tortilla, pues un porcentaje bastante considerado de los individuos encuestados afirma no estar de acuerdo (30,35%) o estar en total desacuerdo (30,35%) con esta afirmación, lo

que sumado nos lleva a que el 60,70% de la muestra opina que frecuentemente son criticados y corregidos. Por el contrario, sólo un 8,92% dice sentirse de acuerdo con este ítem y, un 7,14% de los encuestados estarían totalmente de acuerdo en que son elogiados más que corregidos o criticados. El 23,21% de la muestra se muestra indiferente ante esta cuestión.

Cuando se les pregunta si han sido partícipes de los buenos resultados, un 28,57% se muestra indiferente, mientras que el 39,28% de los encuestados dice estar de acuerdo (23,21%) o totalmente de acuerdo (16,07%), frente a un 32,14% de los mismos que se consideran en desacuerdo (16,07%) o en total desacuerdo (16,07%).

En el análisis del siguiente ítem, la actuación de calidad es gratificada, la mayoría del personal de enfermería encuestado (42,85%) se muestra en desacuerdo (un 25%) y en total desacuerdo (17,85%) seguido de un 32,14% de la muestra que se siente indiferente ante esta afirmación. Sin embargo, sólo un 5,35% de los trabajadores se sienten de acuerdo y un 10,71% totalmente de acuerdo con esta cuestión. Esto nos lleva a afirmar que un 42,85% del personal encuestado no se considera gratificado por sus actuaciones de calidad, lo cual disminuiría la motivación para alcanzar objetivos personales y de la organización.

En el siguiente ítem seguimos en líneas parecidas a los puntos anteriores, pues cuando se analiza si la jefatura se fija más en las habilidades de los trabajadores que en sus puntos débiles existe un gran número de encuestados que se sienten indiferentes ante esta cuestión (44,64%). Por otro lado, el 41,06% de los mismos están en desacuerdo (26,78%) y en total desacuerdo (14,28%) con esta pregunta, lo que se traduce en decepción y desmotivación. Sólo el 14,28% de la muestra está de acuerdo (10,71%) o totalmente de acuerdo (3,57%) con este ítem.

En la siguiente afirmación, si hay grupos de trabajadores que casi nunca reciben atención ni reconocimiento, existe un 37,49% de la muestra que dice mostrarse de acuerdo (33,92%) y totalmente de acuerdo (3,57%) con la misma, seguido de un 28,57% que siente indiferencia. Hay un 17,85% de los encuestados que están en desacuerdo con este ítem, y un 16,07% que está en total desacuerdo, lo que nos lleva a decir que el 33,92% de los trabajadores de la muestra consideran que existen grupos de trabajadores que casi nunca reciben atención ni reconocimiento.

El último de los ítem empleado para analizar la variable reconocimiento es si el trabajador que ha sido llamado por el jefe espera elogios más que críticas. Los resultados reflejados en las respuestas son equiparados a los del quinto ítem de este bloque. Así, la mayoría de los trabajadores de la muestra están en desacuerdo (37,5%) o en total desacuerdo (30,35%) con esta afirmación, seguido de un 23,21% de encuestados que se muestran indiferentes. Esto nos lleva a admitir que un 67,85% del personal de enfermería del Servicio de neonatología del materno infantil espera críticas y no elogios cuando es llamado por su jefe. En contraposición a esto, sólo un 5,357% de la muestra está de acuerdo y un 3,57% totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Recogiendo lo más importante, el análisis de la variable reconocimiento lo podemos comprobar en la tabla 4.2.2 de frecuencias y porcentajes. De todo esto podemos deducir, por un lado, que el personal de enfermería del servicio de neonatología del materno infantil de Gran Canaria, no está conforme con las gratificaciones recibidas por las actuaciones de calidad por parte de la organización y, por otro lado, que no están en las condiciones óptimas de satisfacción con la jefatura, debido a que ésta se fija más en sus puntos débiles que en sus habilidades, porque reciben más críticas que elogios y porque no sienten que se les reconozca su trabajo.

TABLA 4.2.2 RECONOCIMIENTO

Ítems	Ptos.											
	0		1		2		3		4		5	
	F0	%0	F1	%1	F2	%2	F3	%3	F4	%4	F5	%5
¿Se estimula la formación de los trabajadores?	1	1,78	2	3,57	5	8,92	12	21,42	27	48,21	9	16,07
¿Se trabaja regularmente con un plan para la formación de los trabajadores?	1	1,78	0	0	8	14,28	12	21,42	27	48,21	8	14,28
¿Se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los trabajadores?	3	5,35	5	8,92	11	19,64	16	28,57	13	23,21	8	14,28
¿Existe equidad en el acceso a la formación?	1	1,78	4	7,14	15	26,78	7	12,5	26	46,42	3	5,35
¿Los trabajadores de su Servicio/Unidad son frecuentemente elogiados, más que criticados y corregidos?	0	0	17	30,35	17	30,35	13	23,21	5	8,92	4	7,14

Ítems	Ptos.											
	0		1		2		3		4		5	
	F0	%0	F1	%1	F2	%2	F3	%3	F4	%4	F5	%5
¿Han sido partícipes de los buenos resultados?	0	0	9	16,07	9	16,07	16	28,57	13	23,21	9	16,07
¿La actuación de calidad es gratificada?	5	8,92	10	17,85	14	25	18	32,14	3	5,35	6	10,71
¿La jefatura se fija más en las habilidades de los trabajadores que en sus puntos débiles?	0	0	8	14,28	15	26,78	25	44,64	6	10,71	2	3,57
¿Hay grupos de trabajadores que casi nunca reciben atención ni reconocimiento?	0	0	9	16,07	10	17,85	16	28,57	19	33,92	2	3,57
¿El trabajador que ha sido llamado por el jefe, espera más bien elogios que críticas?	0	0	17	30,35	21	37,5	13	23,21	3	5,357	2	3,57

Fuente: Elaboración propia.

0: sin dato; 1: en total desacuerdo; 2: en desacuerdo; 3: indiferente; 4: de acuerdo; 5: totalmente de acuerdo.

Relaciones interpersonales en el trabajo

Un componente fundamental de las relaciones interpersonales en el trabajo, es la confianza interpersonal (Tan & Lim, 2004). Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no bastan para incrementar la productividad en una organización, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

La primera pregunta realizada en el cuestionario para el análisis de la variable relaciones interpersonales fue si “tenemos ganas de ir a trabajar cada día”, donde si nos remitimos a la tabla 4.2.3 podemos sostener que la mayoría de los trabajadores encuestados (73,21%), manifiestan estar de acuerdo (35,71%) y totalmente de acuerdo (37,5%) con esta afirmación, seguido de un 16,07% que se muestra indiferente ante la misma, mientras que sólo el 5,35% de los casos está en desacuerdo y otro 5,35% en total desacuerdo ante la cuestión.

El segundo ítem de este bloque es si “nos sentimos seguros en el trabajo”. Más de la mitad de los trabajadores encuestados afirman estar de acuerdo (35,71%) y totalmente de acuerdo (25%) con este ítem, por lo que podemos asegurar que el 60,71% de la muestra trabaja en este Servicio con seguridad, seguido de un 28,57% que se muestra indiferente

ante esta cuestión. Por el contrario, el 7,14% de los casos está en desacuerdo y sólo un 3,57% en total desacuerdo.

La siguiente afirmación de esta variable es si “nos ayudamos y animamos unos a otros”, podemos comprobar que la gran mayoría de los encuestados (un 83,92%) está de acuerdo (50%) y totalmente de acuerdo (33,92%) con esta cuestión, frente a un 8,92% que está en desacuerdo, un 5,35% dice sentirse indiferente ante este ítem y, sólo el 1,78% de los casos está en total desacuerdo.

Cuando preguntamos si “nuestra comunicación es abierta y transparente” podemos observar que existe un 66,06% de la muestra que está de acuerdo (46,42%) y totalmente de acuerdo (19,64%) con esta afirmación, seguido de un 19,64% de los casos que se muestra indiferente. Sólo un 10,71% de la muestra se considera en desacuerdo y son en menor medida (3,57%) los casos en que se está en total desacuerdo con que la comunicación entre los trabajadores sea abierta y traslúcida.

En lo que se refiere al siguiente ítem de este bloque, se sigue en la misma línea, pues al preguntar si “confiamos los unos en los otros” más de la mitad de los encuestados afirman estar de acuerdo (46,42%) y totalmente de acuerdo (12,5%), lo que sumado nos da un 58,92%, seguido de un 28,57% que declara sentirse indiferente. Hay un 8,92% de la muestra que sostiene estar en desacuerdo y un 3,57% está en total desacuerdo.

En relación a la siguiente afirmación, si “hablamos los unos con los otros, pero no los unos de los otros”, cambian los resultados, pues el 32,13% de los casos está en desacuerdo (26,78%) y en total desacuerdo (5,35%), frente a un 28,57% de la muestra que se muestra de acuerdo con esta afirmación. Cabe añadir que casi un 40% de los encuestados se siente indiferente ante esta cuestión y que no existe ni un solo trabajador que esté totalmente de acuerdo.

En lo que atañe a si “respetamos las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás” un cuarto de la muestra está de acuerdo con esta afirmación que sumado al 19,64% de los encuestados que están totalmente de acuerdo nos da un total del 44,64%, porcentaje superior al 37,5% de la muestra que se manifiesta indiferente. Un 16,07% de los casos declara estar en desacuerdo y sólo en el 1,78% de los casos revela estar en total desacuerdo.

En resumidas cuentas, en lo referente a la variable relaciones interpersonales en el trabajo podemos concluir con que el personal de enfermería en general, tiene ganas de ir al trabajo cada día y se siente seguro en el mismo, a la vez que recibe confianza, ayuda y ánimos de sus compañeros. En cambio consideran que hablan los unos de los otros y no tanto, los unos con los otros.

TABLA 4.2.3 RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO

Ítems	Ptos.											
	0		1		2		3		4		5	
	F0	%0	F1	%1	F2	%2	F3	%3	F4	%4	F5	%5
¿Tenemos ganas de ir a trabajar cada día?	0	0	3	5,35	3	5,35	9	16,07	20	35,71	21	37,5
¿Nos sentimos seguros en nuestro trabajo?	0	0	2	3,57	4	7,14	16	28,57	20	35,71	14	25
¿Nos ayudamos y animamos unos a otros?	0	0	1	1,78	5	8,92	3	5,35	28	50	19	33,92
¿Nuestra comunicación es abierta y transparente?	0	0	2	3,57	6	10,71	11	19,64	26	46,42	11	19,64
¿Confiamos los unos en los otros?	1	1,78	2	3,57	5	8,92	16	28,57	25	44,64	7	12,5
¿Hablamos los unos con los otros , pero no los unos de los otros?	0	0	3	5,35	15	26,78	22	39,28	16	28,57	0	0
¿Respetamos las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás?	0	0	1	1,78	9	16,07	21	37,5	14	25	11	19,64

Fuente: Elaboración propia.

0: sin dato; 1: en total desacuerdo; 2: en desacuerdo; 3: indiferente; 4: de acuerdo; 5: totalmente de acuerdo.

Calidad en el trabajo

En un estudio por Manpower elaborado por la Universidad de Barcelona, llegaron a la conclusión que es la calidad en el trabajo lo que determina la productividad, ya que es muy importante trabajar en un buen entorno laboral, para poder producir más y mejor.

Para analizar la variable, calidad en el trabajo, hemos sometido al personal de enfermería a una serie de cuestiones. La primera de todas fue si “nos tomamos en serio la calidad”. En respuesta a esta pregunta, la mayoría de los trabajadores encuestados (un 85,71%) manifestó estar de acuerdo (50%) y totalmente de acuerdo (35,71%). En contraposición

al 5,35% de la muestra que dijo sentirse en desacuerdo y al 8,92% de la misma que se mostró indiferente ante este ítem.

Otra de las afirmaciones comprendidas en este bloque de medición de la calidad en el trabajo ha sido “conocemos nuestras fortalezas y debilidades” y, a través de los resultados que podemos ver en la tabla 4.2.4 podemos determinar que la gran mayoría de los encuestados (80,35%) están de acuerdo (53,57%) y totalmente de acuerdo (26,78%) con esta afirmación, seguida de un 12,5% que se manifiesta indiferente y del 7,14% que está en desacuerdo, no existiendo ningún encuestado que esté en total desacuerdo.

En lo concerniente al siguiente ítem, más de la mitad de los encuestados están de acuerdo (41,07%) y totalmente de acuerdo (16,07%) con que “evaluamos regularmente la calidad de nuestras actividades”, frente al 12,5% de la muestra que está en desacuerdo y al 1,78% que dice estar en total desacuerdo con la cuestión. Para esta pregunta, un 28,57% de los encuestados se mantienen en una posición neutra contestando en el valor medio de la escala Likert.

Ante el ítem “hacemos uso óptimo de nuestros recursos” un 35,71% de la muestra dice estar de acuerdo, que sumado al 23,21% de la misma que se declara totalmente de acuerdo nos da un total del 58,92%. Este valor duplica al 28,57% de los encuestados que se sienten indiferentes y supera con creces al 12,5% que dice sentirse en desacuerdo.

A la pregunta si “exigimos calidad entre nosotros”, un 67,85% de los encuestados expresan estar de acuerdo (39,28%) y totalmente de acuerdo (28,57%), seguidos de aquellos que se muestran indiferentes (17,85%). En contraste, el 10,71% de la muestra dice estar en desacuerdo y sólo un 1,78% de la misma se considera en total desacuerdo con esta afirmación.

Otra afirmación recogida en este bloque es “hacemos realmente lo que podemos hacer”, a lo que la gran mayoría contestó estar de acuerdo (44,64%) y totalmente de acuerdo (30,35%), lo que sumado nos da un total del 74,99%. Ante este ítem, el 14,28% se mostró indiferente y sólo el 8,92% de la población encuestada se siente en desacuerdo.

El siguiente ítem es “trabajamos todos para impulsar mejoras y desarrollar nuestro Servicio/Unidad” a lo que menos de la mitad de la muestra reconoció estar de acuerdo (26,78%) y totalmente de acuerdo (19,64%). Sin embargo, este valor conjunto (46,42%)

supera al 35,71% de los encuestados que se mantienen neutrales ante esta afirmación y, al 12,5% de los que dicen estar en desacuerdo o al 5,35% que está en total desacuerdo.

Sobre la última afirmación de este bloque “existe orden y disciplina adecuados para realizar nuestro trabajo”, la mayor parte de los trabajadores comprendidos en la muestra están de acuerdo, con un 51,78% de los resultados obtenidos en el ítem, que sumados a los 19,64% de los encuestados que están totalmente de acuerdo nos da un total del 71,42%. No obstante, sigue existiendo casi un 20% de los trabajadores que se muestran indiferentes, seguidos de un 7,14% que está en desacuerdo y un 1,78% que se manifiesta en total desacuerdo.

En pocas palabras, del análisis de la variable calidad en el trabajo puedo destacar que el personal de enfermería de este Servicio se preocupa por la realización de un trabajo de calidad optimizando los recursos disponibles, con el orden y la disciplina adecuada.

TABLA 4.2.4 CALIDAD EN EL TRABAJO

	Ptos.											
	0		1		2		3		4		5	
	F0	%0	F1	%1	F2	%2	F3	%3	F4	%4	F5	%5
¿Nos tomamos en serio la calidad?	0	0	0	0	3	5,35	5	8,92	28	50	20	35,71
¿Conocemos nuestras fortalezas y debilidades?	0	0	0	0	4	7,14	7	12,5	30	53,57	15	26,78
¿Evaluamos regularmente la calidad de nuestras actividades?	0	0	1	1,78	7	12,5	16	28,57	23	41,07	9	16,07
¿Hacemos uso óptimo de nuestros recursos?	0	0	0	0	7	12,5	16	28,57	20	35,71	13	23,21
¿Exigimos calidad entre nosotros?	1	1,78	1	1,78	6	10,71	10	17,85	22	39,28	16	28,57
¿Hacemos realmente lo que podemos hacer?	1	1,78	0	0	5	8,92	8	14,28	25	44,64	17	30,35
¿Trabajamos todos para impulsar mejoras y desarrollar nuestro Servicio/Unidad?	0	0	3	5,35	7	12,5	20	35,71	15	26,78	11	19,64
¿Existe orden y disciplina adecuados para realizar nuestro trabajo?	0	0	1	1,78	4	7,14	11	19,64	29	51,78	11	19,64

Fuente: Elaboración propia.

0: sin dato; 1: en total desacuerdo; 2: en desacuerdo; 3: indiferente; 4: de acuerdo; 5: totalmente de acuerdo.

Toma de decisiones

Podemos decir que la toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas posibles, para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos, en este caso, laboral. Por tanto, en el caso de toma de decisiones dentro de la organización nos referimos a aquellas decisiones que son relevantes para el funcionamiento de la misma.

El primer ítem utilizado para medir la variable toma de decisiones ha sido “las decisiones de su Servicio/Unidad se toman en su mismo nivel” a lo que el personal encuestado respondió mayoritariamente estar en desacuerdo (30,35%) y en total desacuerdo (10,71%), lo que sumado nos da un valor del 41,06% que, aunque no parece un valor muy elevado, supera el 30,35% de la población a estudio que se muestra indiferente y está muy por encima del 17,85% que se confiesa de acuerdo y más aun del 8,92% que está totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Cuando se les pregunta si “las decisiones se toman de manera oportuna” existe bastante indiferencia, pues un 35,71% de los encuestados se mantienen neutrales ante esta cuestión, frente al 25% de los mismos que se declaran de acuerdo y el 8,92% totalmente de acuerdo, lo que sumado nos da un total del 33,92 %. Éste no es un valor muy significativo, y aunque está por encima de aquellos que están en desacuerdo (23,21%) y en total desacuerdo (10,71%) no lo sobrepasa mucho en porcentaje ya que hay equidad entre los que están de acuerdo y los que no.

La siguiente afirmación trata de si “piensa Ud. que las decisiones en su Unidad se hacen pensando en los trabajadores”, podemos observar que más de la mitad de los encuestados, exactamente el 55,35%, manifiestan estar en desacuerdo (37,5%) y en total desacuerdo (17,85%) con este ítem, seguido del 21,42% que se ha mostrado indiferente. El 17,85% de la población encuestada dice estar de acuerdo con esta afirmación y el 5,35% está totalmente de acuerdo.

El siguiente ítem empleado para la medición de esta variable es “puedes utilizar tu propia iniciativa para hacer las cosas”. Por lo que podemos observar en la tabla 4.2.5 hay más trabajadores (37,49%) que afirman estar en desacuerdo (21,42%) y en total desacuerdo (16,07%) con este ítem, que aquellos que dicen estar de acuerdo (26,78%) y totalmente

de acuerdo (5,35%). Aunque el porcentaje de la población encuestada que se manifiesta de acuerdo es mayor a los que están en desacuerdo y en total desacuerdo, sumado al de aquellos que está totalmente de acuerdo asciende a 32,13%, lo que nos da un valor inferior. En este caso, un 28,57% de la muestra se mantiene indiferente.

Con la siguiente cuestión formulada “sientes que tu organización anima a los empleados a que tomen sus propias decisiones” ocurre lo mismo que con las anteriores, hay una mayoría que está en desacuerdo (35,71%) y en total desacuerdo (16,07%), lo que asciende al 51,78% de la muestra, frente al 19,64% que dice estar de acuerdo y al 5,35% que se siente totalmente de acuerdo. El 28,57% de los encuestados se muestran indiferentes.

La última afirmación de este bloque “las decisiones se basan en información confiable”, podemos observar que hay igual porcentaje de encuestados que se sienten de acuerdo (28,57%) que los que se muestran indiferentes, sin embargo, sumado a aquellos que dicen estar totalmente de acuerdo (10,71%) supera al porcentaje de población que está en desacuerdo (16,07%) y en total desacuerdo (8,92%).

Globalmente, en la medición de esta variable puede observarse que prevalece el grado de desacuerdo a la hora de la toma de decisiones de los trabajadores dentro de su Servicio. Ellos exponen que existe una baja participación en la toma de decisiones, que éstas se toman a niveles jerárquicos superiores y sin pensar en los trabajadores y, que no se sienten alentados a tomar sus propias decisiones. El órgano administrativo de la organización debe tener en cuenta que implicar a los trabajadores en la toma de decisiones para el buen funcionamiento del Servicio, supone un mayor compromiso por parte de éstos, lo que se traduce en una mejora en los resultados del mismo.

TABLA 4.2.5 TOMA DE DECISIONES

Ítems	Ptos.											
	0		1		2		3		4		5	
	F0	%0	F1	%1	F2	%2	F3	%3	F4	%4	F5	%5
¿Las decisiones de su Servicio/Unidad se toman en su mismo nivel?	1	1,78	6	10,71	17	30,35	17	30,35	10	17,85	5	8,92
¿Las decisiones se toman oportunamente?	0	0	4	7,14	13	23,21	20	35,71	14	25	5	8,92
Piensa Ud. que la decisiones en su Unidad se hacen pensando en los trabajadores?	0	0	10	17,85	21	37,5	12	21,42	10	17,85	3	5,35
¿Puedes utilizar tu propia iniciativa para hacer las cosas?	1	1,78	9	16,07	12	21,42	16	28,57	15	26,78	3	5,35
¿Sientes que tu organización anima a los empleados a que tomen sus propias decisiones?	0	0	9	16,07	20	35,71	13	23,21	11	19,64	3	5,35
¿Las decisiones se basan en información confiable?	4	7,14	5	8,92	9	16,07	16	28,57	16	28,57	6	10,71

Fuente: Elaboración propia.

0: sin dato; 1: en total desacuerdo; 2: en desacuerdo; 3: indiferente; 4: de acuerdo; 5: totalmente de acuerdo.

Entorno físico

El entorno del trabajador es todo aquello que lo envuelve y, que en cierto modo, le condiciona en la realización de tu trabajo diariamente. Vamos a estudiar la variable entorno físico desde una perspectiva ergonómica cuyos aspectos principales son :

- El espacio disponible para realizar tareas.
- Las condiciones ambientales: temperatura, ruido, iluminación, ventilación,...

Para ello, hemos sometido a los encuestados a una serie de preguntas, con el objetivo de medir esta variable. El lo que se refiere al primer ítem empleado “el entorno físico mejora el bienestar y la eficiencia de su Servicio/Unidad”, podemos apreciar en la tabla 4.2.6. que la mayoría de los trabajadores comprendidos en la muestra se encuentran en desacuerdo (37,5%) y en total desacuerdo (16,07%), lo que sumado nos da un 53,57% de

disconformidad con este ítem, seguido del 17,85% de los encuestados que dicen sentirse indiferentes y, en contraposición con aquellos que están de acuerdo (16,07%) y totalmente de acuerdo (10,71%) con esta afirmación.

Con la siguiente afirmación de este bloque “la decoración y el diseño: son acordes a la función de su Servicio/Unidad”, sucede lo mismo que en la anterior, pues más de la mitad de los encuestados (51,78%) manifiestan sentirse en desacuerdo (25%) y en total desacuerdo (26,78%), seguidos de un 25% de la muestra que se siente indiferente. El 16,07% de los individuos están de acuerdo y sólo un 7,14% de los mismos afirman estar totalmente de acuerdo.

Cuando preguntamos si “el espacio físico es suficiente” observamos que en la gran mayoría de los casos (82,13%) existe disconformidad con esta cuestión, pues en un 48,21% de los casos se está en total desacuerdo, seguido de un 33,92% de los mismos que dicen estar en desacuerdo. Por otro lado, un 8,92% de los encuestados se muestra indiferente ante esta pregunta, el 7,14% está de acuerdo y sólo un 1,78% de los casos está totalmente de acuerdo.

Algo parecido a lo anterior sucede cuando se les pregunta por si “tiene una ventilación e iluminación adecuada”, aquí también predomina el número de respuestas en disconformidad con esta cuestión, pues un 76,07% de los encuestados declaran estar en desacuerdo (41,07%) y en total desacuerdo (35,71%), frente a un 16,07% de la población que dice estar de acuerdo. Para este ítem no existe nadie que esté totalmente de acuerdo, mientras que en el 7,14% de los casos, los individuos encuestados se mantienen indiferentes.

El siguiente ítem ha sido “el nivel de ruido interfiere significativamente con el desarrollo de sus funciones”, y a través de los resultados podemos determinar que un 44,63% de los encuestados están en desacuerdo (21,42%) y en total desacuerdo (23,21%) con dicha afirmación, frente a un 39,27% de los casos que están de acuerdo (21,42%) y totalmente de acuerdo (17,85%). Para esta afirmación, el 16,07% de la muestra está neutral.

En el último ítem de este bloque “Cuenta su Servicio/Unidad con los equipos e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones”, el personal de enfermería encuestado ha contestado estar de acuerdo en un 32,14% de los casos y totalmente de acuerdo en un

10,71% de los mismos, lo que sumado nos da el 42,85%. Este valor no es muy elevado pero supera el 17,85% de los casos que están en desacuerdo y el 16,07% que se muestran en total desacuerdo. Un 23,21% de los encuestados dicen sentirse indiferente ante esta afirmación.

Lo que podemos sacar del análisis de esta variable es que el personal de enfermería encuestado no está para nada contento con el entorno físico que le rodea, pues lo considera insuficiente, poco confortable y con un diseño poco adecuado. Trabajar en un entorno físico inadecuado puede perjudicar al trabajador y afectar negativamente a su rendimiento.

TABLA 4.2.6 ENTORNO FÍSICO

Ítems	Ptos.											
	0		1		2		3		4		5	
	F0	%0	F1	%1	F2	%2	F3	%3	F4	%4	F5	5%
¿El entorno físico mejora el bienestar y la eficiencia de su Servicio/Unidad?	1	1,78	9	16,07	21	37,5	10	17,85	9	16,07	6	10,71
¿La decoración y el diseño: ¿Son acordes a la función de su Servicio/Unidad?	0	0	15	26,78	14	25	14	25	9	16,07	4	7,14
¿El espacio físico es suficiente?	0	0	27	48,21	19	33,92	5	8,92	4	7,14	1	1,78
¿Tiene una ventilación e iluminación adecuada?	0	0	20	35,71	23	41,07	4	7,14	9	16,07	0	0
¿El nivel de ruido interfiere significativamente con el desarrollo de sus funciones?	0	0	13	23,21	12	21,42	9	16,07	12	21,42	10	17,85
¿Cuenta su Servicio/Unidad con los equipos e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones?	0	0	9	16,07	10	17,85	13	23,21	18	32,14	6	10,71

Fuente: Elaboración propia.

0: sin dato; 1: en total desacuerdo; 2: en desacuerdo; 3: indiferente; 4: de acuerdo; 5: totalmente de acuerdo.

Objetivos de la institución

Los objetivos son actividades primordiales en la gestión de las organizaciones. Un objetivo es el fin que se pretende alcanzar y hacia los que se dirigen los esfuerzos y recursos.

Los ítems del cuestionario dirigidos al análisis de los objetivos de la institución fueron los siguiente:

- “están claramente definidos los objetivos”
- “los conoce Ud.”
- “está de acuerdo con ellos”

En relación al primero de los ítem, si están claramente definidos los objetivos, según los resultados obtenidos en la encuesta y como podemos ver ilustrado en la tabla 4.2.7, la mayoría de los trabajadores encuestados (60,71%) están de acuerdo (41,07%) y totalmente de acuerdo (19,64%) a la hora de la definición de los mismos. Un 19,64% de la muestra manifiesta sentirse indiferente ante esta afirmación, seguido de un 17,85% que dice estar en desacuerdo con la misma. Sólo el 1,78% de los encuestados han dicho sentirse en total desacuerdo.

En cuanto al segundo de los tres ítems analizados , si los conoce Ud., más de la mitad de la muestra (58,92%) afirma estar de acuerdo (39,28%) y totalmente de acuerdo (19,64%) ante el conocimiento de estos objetivos, seguido de un 25% de la población encuestada que se muestra indiferente y de un 10,71% que esta en desacuerdo y un 5,35% en total desacuerdo con el conocimiento de los mismos.

Por lo que afecta al último ítem analizado en este bloque, si está de acuerdo con ellos, el 35,71% de los encuestados dice sentirse de acuerdo y el 8,92% estar totalmente de acuerdo, lo que sumado nos da que el 44,63% de la muestra está de acuerdo con los objetivos de la institución. Este valor está por encima del 33,92% de los casos que se muestran indiferentes y muy superior a aquellos donde se está en total desacuerdo (10,71%) y en desacuerdo (8,92%).

Estos datos positivos demuestran que los trabajadores tienen claros los objetivos del servicio, saben cuales son y, por ende, están de acuerdo con ellos.

TABLA 4.2.7. OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN

Ítems	Ptos.											
	0		1		2		3		4		5	
	F0	%0	F1	%1	F2	%2	F3	%3	F4	%4	F5	%5
¿Están claramente definidos los objetivos?	0	0	1	1,78	10	17,85	11	19,64	23	41,07	11	19,64
¿Los conoce Ud.?	0	0	3	5,35	6	10,71	14	25	22	39,28	11	19,64
¿Está de acuerdo con ellos?	1	1,78	6	10,71	5	8,92	19	33,92	20	35,71	5	8,92

Fuente: Elaboración propia.

0: sin dato; 1: en total desacuerdo; 2: en desacuerdo; 3: indiferente; 4: de acuerdo; 5: totalmente de acuerdo.

Compromiso

Según Trueba en su manual docente “Psicología del trabajo I”, el compromiso con la organización es el grado de fidelidad que siente un empleado por la empresa.

El primer ítem utilizado para medir la variable compromiso ha sido “cumplimos nuestros acuerdos”, ciñéndonos a las respuestas que están reflejadas en la tabla 4.2.8 podemos decir que la mayoría de los encuestados (71,42%) estarían de acuerdo (51,78%) y totalmente de acuerdo (19,64%) con esta afirmación, seguidos de un 21,42% de los casos que declara sentirse al margen de esta cuestión. En contraposición a esto, sólo el 5,35% de los caso se muestra en desacuerdo y en menor porcentaje (1,78%) aquellos que dicen estar en total desacuerdo.

Cuando se les pregunta a los encuestados si “estamos dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige” cabe destacar que el grado de aceptación es elevado, pues la gran mayoría de los encuestados (87,49%) están de acuerdo (48,21%) o totalmente de acuerdo (39,28%) con este ítem. Por el contrario, sólo en el 1,78% de los casos, el personal encuestado estaría en desacuerdo con hacer esfuerzos extras. Existe un 10,71% de la muestra que dice sentirse indiferente.

Algo parecido sucede con los resultados de la última afirmación de este bloque “nos sentimos responsables de los éxitos y fracasos de nuestro Servicio/Unidad”, pues existe un elevado porcentaje del personal encuestado (78,56%) que se manifiesta de acuerdo (51,78%) o totalmente de acuerdo (26,78%), seguidos del 17,85% de la muestra que se siente indiferente ante esta cuestión. Sólo en el 3,57% de los casos, la población encuestada declara estar en total desacuerdo de ser responsables de los éxitos y fracasos acaecidos en la Unidad.

Al analizar la variable compromiso y, de acuerdo a las respuestas de los encuestados podemos deducir que en general los trabajadores de este Servicio tienen un alto compromiso con la empresa, pues manifiestan tanto su voluntad por cumplir acuerdos, como el esfuerzo que están dispuestos a hacer para contribuir con la organización, a la vez que se siente responsable de los logros y derrotas de la misma.

TABLA 4.2.8. COMPROMISO

Ítems	Ptos											
	0		1		2		3		4		5	
	F0	%0	F1	%1	F2	%2	F3	%3	F4	%4	F5	%5
¿Cumplimos nuestros acuerdos?	0	0	1	1,78	3	5,35	12	21,42	29	51,78	11	19,64
¿Estamos dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige?	0	0	0	0	1	1,78	6	10,71	27	48,21	22	39,28
¿Nos sentimos responsables de los éxitos y fracasos de nuestro servicio/Unidad?	0	0	2	3,57	0	0	10	17,85	29	51,78	15	26,78

Fuente: Elaboración propia.

0: sin dato; 1: en total desacuerdo; 2: en desacuerdo; 3: indiferente; 4: de acuerdo; 5: totalmente de acuerdo.

Adaptación al cambio

La adaptabilidad se concibe como la capacidad para asumir los cambios sin que esto altere el alcance de los objetivos propuestos. Con la finalidad de medir la variable adaptación al cambio, se han realizado a los encuestados una serie de preguntas.

A la primera cuestión para medir esta variable “sabemos cuales son los progresos de nuestro Servicio/Unidad”, más de la mitad de los encuestados (el 55,35%) manifiestan sentirse de acuerdo (41,07%) y totalmente de acuerdo (14,28%) con esta afirmación, seguidos de un 25% de los casos que dicen estar indiferente ante la misma. Por otro lado, el 10,71% de la muestra está en total desacuerdo y sólo un 8,92% de la misma estaría en desacuerdo.

En referencia al segundo ítem de este bloque “sentimos la necesidad de que existan cambios”, es necesario destacar que la gran mayoría de los encuestados (91,07%) están totalmente de acuerdo (53,57%) y de acuerdo (37,5%) con esta afirmación, seguido de un 7,14% que se muestra neutral ante esta pregunta y, en contraposición con un 1,78% que estaría en desacuerdo con esta necesidad.

El siguiente ítem trata de si “somos lo suficientemente flexibles para aceptar los cambios”, donde podemos observar por los resultados volcados en la tabla 4.2.9 que los encuestados siguen en la misma línea del ítem anterior. Tres cuartas partes de la muestra (74,99%) están de acuerdo (39,28%) y totalmente de acuerdo (35,71%) con esta afirmación, seguidos de un 12,5% que dice sentirse indiferente. En este caso, un 7,14% de los encuestados están en desacuerdo y un 3,57% de los mismos expresan estar en total desacuerdo con ser flexibles a la hora de aceptar cambios.

Acerca de si “estamos dispuestos a adaptarnos a los cambios”, el 78,56% del personal de enfermería encuestado dice estar de acuerdo (46,42%) y totalmente de acuerdo (32,14%), en contraposición a un 7,14% que se declara en desacuerdo y un 1,78% que dice estar en total desacuerdo con esta afirmación. Un 12,5% de los encuestados dice mostrarse indiferente ante la disposición a la adaptación a los cambios.

Cuando se les pregunta “hemos empezado a utilizar nuevas tecnologías o herramientas de gestión” un 82,14% de la muestra dice estar de acuerdo (57,14%) y totalmente de acuerdo (25%) con este ítem, mientras que el 8,92% de la muestra manifiesta su desacuerdo y un 7,14% de la misma dice sentirse indiferente ante esta cuestión.

En resumidas cuentas, el personal de enfermería del Servicio de neonatología del materno infantil considera la necesidad de que existan cambios, para los cuales se encuentran dispuestos y preparados.

TABLA 4.2.9 ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Ítems	Ptos.											
	0		1		2		3		4		5	
	F0	%0	F1	%1	F2	%2	F3	%3	F4	%4	F5	%5
¿Sabemos cuales son los progresos de nuestro Servicio/Unidad?	0	0	6	10,71	5	8,92	14	25	23	41,07	8	14,28
¿Sentimos la necesidad de que existan cambios?	0	0	0	0	1	1,78	4	7,14	21	37,5	30	53,57
¿Somos lo suficientemente flexibles para aceptar cambios?	1	1,78	2	3,57	4	7,14	7	12,5	22	39,28	20	35,71
¿Estamos dispuestos a adaptarnos a los cambios?	0	0	1	1,78	4	7,14	7	12,5	26	46,42	18	32,14
¿Hemos empezado a utilizar nuevas tecnologías o herramientas de gestión?	1	1,78	0	0	5	8,92	4	7,14	32	57,14	14	25

Fuente: Elaboración propia.

0: sin dato; 1: en total desacuerdo; 2: en desacuerdo; 3: indiferente; 4: de acuerdo; 5: totalmente de acuerdo.

Delegación de actividades y funciones

La delegación de actividades y funciones es necesaria para el funcionamiento ágil y eficaz de una organización, al tiempo que los trabajadores se sienten parte de la misma implicándose más activamente en la consecución de los objetivos marcados.

Para el análisis de esta variable vamos a estudiar los cuatro ítems que contiene la encuesta y que podemos verlos en la tabla 4.2.10. El primero de ellos sería “hay suficiente delegación”, donde el porcentaje mas alto lo podemos observar en aquellos encuestados que dicen estar de acuerdo con esta afirmación (42,87%) que, sumándole el 12,5% de los que afirman estar totalmente de acuerdo nos da un total del 55,37% de la muestra. Por debajo se encuentra el personal de enfermería que se muestra indiferente con un 28,57%, siendo el porcentaje más bajo el de aquellos que dicen estar en desacuerdo con este ítem (16,07%).

Para el siguiente ítem “las capacidades de los trabajadores son usadas de la forma más ventajosa” la respuesta mayoritaria la vemos en el 42,85% de los encuestados que dicen sentirse indiferentes ante esta afirmación. No obstante, reuniendo las respuestas de quienes están de acuerdo (33,92%) y totalmente de acuerdo (12,5%) nos lleva al 46,42%, valor que supera al de los encuestados que se consideran neutrales. Sólo un 8,92% de la muestra dice estar en desacuerdo y un 1,78% de la misma, sentirse en total desacuerdo.

Referente a la afirmación “es adecuada la forma de delegación” sucede algo similar al ítem anterior, La respuesta mayoritaria es el 42,85% de aquellos que se sienten indiferentes ante este ítem, pero si sumamos las respuestas de quienes están de acuerdo (39,28%) y de los encuestados que manifiestan estar totalmente de acuerdo (3,57%) igualaría el porcentaje anterior (42,85%), lo que al mismo tiempo superaría de manera significativa a los encuestados que dicen sentirse en desacuerdo (14,28%).

Por otro lado, cuando se les somete a la última cuestión de este bloque “los trabajadores están capacitados para asumir las funciones delegadas”, la gran mayoría de la población encuestada (78,57%) presume estar de acuerdo (53,57%) y totalmente de acuerdo (25%) frente a un 10,71% que dice sentirse en desacuerdo, misma cifra dice sentirse indiferente.

Con respecto al análisis de esta variable, podemos decir que el personal encuestado considera que existe bastante delegación y que se realiza de forma adecuada. Por otro lado, se sienten capacitados para aceptar las tareas que se les encomienden pues se sienten capacitados para ello. Esto para el trabajador es de gran motivación para cumplir con las metas establecidas.

TABLA 4.2.10 DELEGACIÓN DE ACTIVIDADES Y FUNCIONES

Ítems	Ptos.											
	0		1		2		3		4		5	
	F0	%0	F1	%1	F2	%2	F3	%3	F4	%4	F5	%5
¿Hay suficiente delegación?	0	0	0	0	9	16,07	16	28,57	24	42,87	7	12,5
¿Las capacidades de los trabajadores son usadas de la forma más ventajosa?	0	0	1	1,78	5	8,92	24	42,85	19	33,92	7	12,5
¿Es adecuada la forma de delegación?	0	0	0	0	8	14,28	24	42,85	22	39,28	2	3,57

Ítems	Ptos.											
	0		1		2		3		4		5	
	F0	%0	F1	%1	F2	%2	F3	%3	F4	%4	F5	%5
¿Los trabajadores están capacitados para asumir las funciones delegadas?	0	0	0	0	6	10,71	6	10,71	30	53,57	14	25

Fuente: Elaboración propia.

0: sin dato; 1: en total desacuerdo; 2: en desacuerdo; 3: indiferente; 4: de acuerdo; 5: totalmente de acuerdo.

Coordinación externa

Es muy importante en una organización como esta, tener una adecuada coordinación con el resto de los Servicio o Unidades, tales como admisión, urgencias, laboratorio, rayos y paritorio, entre otros. Así como con aquellas áreas externas al hospital que puedan estar relacionadas.

Para el estudio de esta variable se han utilizado varios ítems en la encuesta dirigida a los profesionales sanitarios. El primero de ellos es “trabajamos bien con el resto de Servicios/Unidades”, remitiéndonos a la tabla 4.2.11 podemos observar que el 50% de la población encuestada dice estar de acuerdo con esta afirmación, que sumado al 14,28% que se muestra totalmente de acuerdo nos da un total del 64,28%. En contraposición a esto, un 7,14% de la muestra estará en desacuerdo y sólo el 1,78% se declara en total desacuerdo. El resto de la población encuestada se mantiene indiferente ante esta cuestión.

Cuando se pregunta acerca de si “conoce quiénes son los usuarios de su Servicio/Unidad” una gran mayoría de los encuestados (el 89,28%) manifiestan estar de acuerdo (48,21%) y totalmente de acuerdo (41,07%) con este ítem, frente al 1,78% que se declara en total desacuerdo y otro porcentaje igual el de aquellos que dicen estar en desacuerdo. El 7,14% de la muestra se mantiene neutral ante esta afirmación. Aunque es bastante elevado el personal que manifiesta conocer a los usuarios a quienes van destinados sus servicios, llama la atención que exista un pequeño porcentaje, por mínimo que sea, que no sepa quienes son.

Ante la afirmación “sabe Ud. lo que los usuarios de su Servicio/Unidad requieren”, el 83,92% de la muestra encuestada afirma estar de acuerdo (50%) y totalmente de acuerdo (33,92%). Sin embargo, sólo el 1,78% de la misma dice estar en total desacuerdo y el 3,57% en desacuerdo. No obstante, el 10,71% dice sentirse indiferente ante el conocimiento de lo que los usuarios requieren.

Al respecto de “cómo evalúa la comunicación de la administración”, casi la mitad de los encuestados se manifiestan indiferentes (46,42%), seguidos del 28,57% que están de acuerdo con este ítem, que sumados a los 7,14% que se encuentran totalmente de acuerdo nos da un total del 35,71%. Por el contrario, un 12,5% de los encuestados dicen estar en desacuerdo y un 5,35% se sienten en total desacuerdo con esta afirmación.

En el último ítem de este bloque “el flujo de información con el resto de los Servicios/Unidades es adecuado” pasa parecido al anterior pues el mayor porcentaje de respuestas está en aquellos encuestados que se declaran indiferentes ante esta apreciación. Sin embargo, si sumamos a los 32,14% de los encuestados que dicen estar de acuerdo, los 10,71% que dicen estar totalmente de acuerdo, nos da que un total del 42,85% de la muestra se muestra de manera satisfactoria, porcentaje que iguala al de los encuestados que se mantiene neutral. En cambio, Sólo un 8,92% de los encuestados están en desacuerdo y son el 3,57% de los mismos los que se sienten en total desacuerdo.

En suma, tras el análisis de esta variable se deriva que los trabajadores del servicio de neonatología considera que tienen una buena coordinación con el exterior gracias a la existencia de una comunicación adecuada y al conocimiento de las necesidades de sus usuarios.

TABLA 4.2.11 COORDINACIÓN EXTERNA

Ítems	Ptos											
	0		1		2		3		4		5	
	F0	%0	F1	%1	F2	%2	F3	%3	F4	%4	F5	%5
¿Trabajamos bien con el resto de Servicios/Unidades?	0	0	2	3,57	4	7,14	14	25	28	50	8	14,28

Ítems	Ptos											
	0		1		2		3		4		5	
	F0	%0	F1	%1	F2	%2	F3	%3	F4	%4	F5	%5
¿Conoce quiénes son los usuarios de su Servicio/Unidad?	0	0	1	1,78	1	1,78	4	7,14	27	48,21	23	41,07
¿Sabe Ud. lo que los usuarios de su Servicio/Unidad requieren?	0	0	1	1,78	2	3,57	6	10,71	28	50	19	33,92
¿Cómo evalúa la comunicación de la administración?	0	0	3	5,35	7	12,5	26	46,42	16	28,57	4	7,14
¿El flujo de información con el resto de los Servicios/Unidades es adecuado?	1	1,78	2	3,57	5	8,92	24	42,85	18	32,14	6	10,71

Fuente: Elaboración propia.

0: sin dato; 1: en total desacuerdo; 2: en desacuerdo; 3: indiferente; 4: de acuerdo; 5: totalmente de acuerdo.

Eficiencia en la productividad

La eficiencia consiste en alcanzar los objetivos establecidos con la menor cantidad de recursos. La eficiencia está ligada a la productividad. Según el diccionario de la RAE, se entiende por productividad al vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (mano de obra, materiales, energía,...) y que suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo.

Para analizar esta última variable eficiencia en la productividad vamos a estudiar los tres ítems que contiene la encuesta que se ha realizado a los trabajadores. En primer lugar “responde su Servicio/Unidad a las expectativas de la organización con respecto de su eficiencia y productividad”, la mayoría de los encuestados han respondido estar de acuerdo (42,85%) y totalmente de acuerdo (23,21%) que sumados nos da un 66,06% de respuestas positivas ante esta afirmación. En contraposición a esto, existe un 8,92% de la muestra que esta en desacuerdo y un 1,78% que manifiesta sentirse en total desacuerdo, como podemos ver en la tabla 4.2.12.

En referencia al siguiente ítem “las tareas son siempre realizadas en forma oportuna, de acuerdo a normas establecidas y haciendo el mejor uso de los recursos” existe un 44,64% que dice estar de acuerdo y un 19,64% que está totalmente de acuerdo, lo que asciende a un 64,28% de población encuestada que han respondido de manera favorable a esta

afirmación. En oposición, el 14,28% de la muestra se ha declarado en desacuerdo, frente a un 21,42% que se ha mantenido neutral.

Sobre el último ítem de este bloque “hay grupos de trabajadores que casi nunca reciben atención ni reconocimiento” más de la mitad de los trabajadores está de acuerdo (44,64%) y totalmente de acuerdo (19,64%), lo sumado nos da un 64,28%. Por el contrario, un 14,28% de la muestra está en desacuerdo y un 12,5% en total desacuerdo con esta cuestión. El 21,4% de los encuestados dice sentirse indiferente ante este ítem.

En resumen, los trabajadores están de acuerdo en que existe eficiencia en la productividad, en que ejecutan las tareas de forma apropiada y maximizan los recursos de los que disponen. Sin embargo, la gran mayoría coincide en que existen determinados grupos de empleados que carecen de atención y reconocimiento.

TABLA 4.2.12 EFICIENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD

Ítems	Ptos.											
	0		1		2		3		4		5	
	F0	%0	F1	%1	F2	%2	F3	%3	F4	%4	F5	%5
¿Responde su Servicio/Unidad a las expectativas de la organización con respecto de su eficiencia y productividad?	0	0	1	1,78	5	8,92	13	23,21	24	42,85	13	23,21
¿Las tareas son siempre realizadas en forma oportuna, de acuerdo a normas establecidas y haciendo el mejor uso de los recursos?	0	0	0	0	8	14,28	12	21,42	25	44,64	11	19,64
¿Hay grupos de trabajadores que casi nunca reciben atención ni reconocimiento?	0	0	7	12,5	8	14,28	12	21,42	20	35,71	9	16,07

Fuente: Elaboración propia.

0: sin dato; 1: en total desacuerdo; 2: en desacuerdo; 3: indiferente; 4: de acuerdo; 5: totalmente de acuerdo.

5. CONCLUSIÓN

A modo de conclusión de este estudio haremos una valoración general de las variables utilizadas en este trabajo con la finalidad de estudiar el clima laboral en este Servicio/Unidad.

De la primera variable analizada, comunicación interna, podemos deducir que la comunicación existente entre los trabajadores y, entre estos y los equipos de organización es buena y apropiada, lo que sería una gran aliada a la hora de alcanzar los objetivos. Asimismo, aunque la comunicación interna no define el clima laboral, contribuye enormemente en su mejora, pues no habrá buen clima sin una buena comunicación interna.

Ahora bien, en referencia a la variable reconocimiento podemos observar que el personal de enfermería no está del todo contento. Por un lado se muestra insatisfecho con la recompensa recibida por el ejercicio de sus funciones y por otro, considera que carecen de reconocimientos y que reciben menos halagos que reprensiones. Hay que tener en cuenta que reconocer el trabajo bien hecho contribuye a la formación de un buen ambiente laboral, pues cuando alguien cree que es bueno en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, impactando en su productividad (psicología organizacional).

El siguiente factor estudiado ha sido las relaciones interpersonales y, aunque en general los trabajadores coinciden con que existe confianza, apoyo, respeto mutuo y ganas de ir a trabajar, llama la atención que muchos consideran que unos hablan de los otros. Es una ventaja de un clima laboral positivo que los empleados sientan como agradable la idea de ir a trabajar cada día, que la comunicación entre los empleados sea abierta y transparente pues es indicativo de que su opinión es valiosa, es muy importante que noten seguridad laboral y por supuesto, que exista confianza en el entorno de trabajo pues todo esto incrementa la productividad y mejora el clima laboral.

La calidad en el trabajo es un factor que los trabajadores se toman muy en serio pues son conscientes de que brindar un servicio de calidad es primordial para conseguir una asistencia sanitaria óptima.

Por otro lado, la mayoría de los trabajadores están descontentos cuando se les pregunta por la toma de decisiones y su participación. Declaran que las decisiones se toman a

niveles superiores sin contar con su apoyo ni cooperación y un gran número de los encuestados asegura que ni se les incita a ello. El hecho de que los trabajadores participen en la toma de decisiones que atañen a la organización tiene relación con escucharlos y hacerles formar parte de la mejora del ambiente laboral o del propio trabajo.

Otro tanto puede decirse del entorno físico que conforma el servicio de neonatología, el cual desde el punto de vista de los trabajadores, no sólo es insuficiente, sino inadecuado y poco confortable. Es de vital importancia que los espacios físicos ofrezcan las mejores condiciones a los trabajadores ya que es un componente fundamental del clima laboral de una organización. Es bien sabido que su diseño, distribución y comodidades contribuye al desempeño de la plantilla de empleados.

Como muestra la encuesta, la mayoría de los trabajadores dicen tener claros cuales son los objetivos de la institución a la vez que están conformes con ellos. De hecho, el personal de enfermería está tan comprometido con la organización que está dispuesto a realizar los esfuerzos necesarios para contribuir con ella pues se siente responsable de sus logros y derrotas. Los trabajadores comprometidos proyectan todas sus energías para conseguir sus objetivos y los de la organización, ayudan a los demás y contribuyen a crear un buen clima laboral.

Hay que destacar en relación a la adaptación al cambio, que el personal está dispuesto y preparado para ello, pues el cambio es algo que estiman necesario. La adaptación al cambio es constante hoy en día y es clave para mantener a la organización actualizada con el medio laboral. Muchos trabajadores tienen miedo a los cambios por el simple hecho de salir de su zona de confort, pues están en una situación cómoda y acostumbrada y tienen miedo a lo desconocido, sin embargo existen personas con una buena capacidad para adaptarse a los cambios, cambiando si es menester su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surjan dificultades, nueva información o cambios del medio en la organización.

Los trabajadores de este servicio manifiestan que la delegación de funciones y actividades se realiza de la forma más adecuada, así como también expresan que el personal está debidamente cualificado para la ejecución de las mismas. La delegación de funciones es un factor de motivación para los trabajadores que hace que se sientan parte de la empresa y se impliquen más en la consecución de los objetivos marcados.

Además, los trabajadores encuestados dicen tener una buena coordinación externa con el resto de los servicios, recurso de vital importancia para el buen funcionamiento de la organización.

Finalmente, la última variable analizada ha sido la eficiencia en la productividad, aunque la mayoría de los encuestados reconocían que hay determinados grupos de trabajo que no reciben reconocimientos ni atención, estaban de acuerdo en la existencia de eficiencia en la productividad y admiten realizar sus funciones de la manera más óptima utilizando los recursos disponibles del modo más adecuado.

En conclusión, una vez analizadas las variables anteriores con la finalidad de estudiar el clima laboral en el Servicio de Neonatología del Hospital Materno Infantil de Gran Canaria, podemos determinar que el factor comunicación interna, las relaciones interpersonales, la calidad en el trabajo, los objetivos de la institución, el compromiso, la adaptación al cambio, la delegación de actividades y funciones, la coordinación externa y la eficiencia en la productividad son bastantes favorables y por tanto, indicativos de que se respira un buen ambiente laboral. En contraposición a esto, observamos que factores tales como el reconocimiento, la toma de decisiones y el entorno físico son muy negativos, lo que pudiera empañar el buen clima laboral. Son más las variables que se han analizado de forma positivas que las negativas por lo que podemos decir que en general, se respira un buen clima laboral, no obstante, aumentando los reconocimientos hacia los empleados, haciéndoles partícipes de las tomas de decisiones y remodelando el espacio físico de trabajo, podremos conseguir un estado óptimo e ideal de clima laboral.

6. RECOMENDACIONES

La organización debe aumentar el reconocimiento hacia los trabajadores y hacerlos partícipes en las tomas de decisiones para el buen funcionamiento de la Unidad, ya que los empleados necesitan ser motivados y sentirse parte de la organización.

Reestructurar el entorno físico de manera que se convierta en un lugar espacioso, confortable, concebido para el desempeño concreto de la labor que realizan los trabajadores,...que contribuyan a las condiciones favorables de trabajo.

Cada trabajador debe hacer su mejor esfuerzo para sentirse cómodo en su puesto de trabajo y mejorar el ambiente, pues hay que estar satisfechos y motivados en el día a día de su trabajo.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Ashkanasy, N.M., JACKSON, C.R.A. (2001). Organizational climate and culture. Handbook of industrial, Work and Organizational Psychology.
- Brunet, L. (1987). El clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México D.F.: Trillas.
- Brunet L. (2001) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas: México.
- Campbell, J.P. Dunnette, M.D., Lawler, E.E., III, Weick, K.E. (1970). Managerial behaviour, performance, and effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1990); "Introducción a la Teoría General de la Administración", Ed, McGraw-Hill, México.
- DeCottis, T.A., Koys, D.J. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. Human Relations, 44, No3, p. 265-285.
- Escat corès, M. (2007). Definiendo el Clima Laboral. Artículo de Copyright.
- Fernández-Ballesteros, R. (1983). PSICODIAGNÓSTICO. V. I. II. Y III. Cuaderno de prácticas. Madrid: UNED.
- Glick, W.H. (1985). Conceptualizaing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. Academy of Management Rewiew, 10, p. 601-616.
- Glick, W.H. (1988). Response: Organizations are not central tendencies: Shadoboxing I the dark, round 2. Academy of Management Review, 13, p. 133-137.
- Goncalvez, A. Dimensiones del clima organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad, Internet, Diciembre de 1997.
- Hellriegel, D., Solocum, J.W., Jr. (1974). Organizational Climate: Measures, research, and contingencies. Academy of Management Journal, 17, 255-280.
- James, L. R., Joyce, W. F., Slocum, J. W. Jr. (1988). Comment: Organizations do not cognize. Academy of Management Review, 13, p. 129-132.

- Jones, A. P., James, L. R. (1979). Psychological climate; Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior Human Performance*, 23, p. 201-250.
- Katz, D., Kahn, R.L. (1966). *The social Psychology of organizations* (2nd ed.). New York: John Wiley. DECISIONES ORGANIZATIVAS.
- Lewin, K., Lippitt, R., White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psycology*, 10, 271-299.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Litwin, G. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Businesss School Press.
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial, S.A.
- Manpower Professional. *Calidad Laboral y productividad* (Universidad de Barcelona).
- McGregor, D.M. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Morse, N., Reimer, E.. (1956). The experimental change of a major organizational variable. *Journal of Abnormal and Social Psychology* No 52: 120-129.
- Palma, S. (2004).). *Escala clima laboral CL-SPC*. Lima: Cartolan.
- Payne, R. L., Pugh, D.S. (1976). Organizational structure and climate. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational*.
- Peiró, J. M.(1985a). Evaluación psicológica de las organizaciones. *Evaluación psicológica*, 1, 1-2, p. 189-239.
- Peiró, J. M. (1985b). Psicología organizacional cognitiva: Nuevas aproximaciones al estudio de la conducta organizacional. En J. MAYOR (Ed.). *Actividad humana y procesos cognitivos*. Alambra U. p. 423-455.
- Peiró, J. M. (1990). Organizaciones: nuevas perspectives psicosociológicas. Barcelona: PPU.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quaterly*, 24, 570-581.

- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22ª ed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>
- Robbins, SP (2004). Comportamiento organizacional, Person Educación, Madrid.
- Rodríguez Alemán, Rosalía (2007). Técnicas de Investigación Social. Manuales docentes de Relaciones Laborales Nº 10, de la edición Vicerrectorado de Planificación y Calidad de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Rodríguez Trueba, J. Carlos (2007). Psicología del Trabajo I. Manuales docentes de Relaciones Laborales Nº 12, de la edición Vicerrectorado de Ordenación Académica y Espacio Europeo de Educación Superior. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Rodríguez, D. (2001). . (a ed) México: Alfaomega.
- Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multilevel and cross-level perspectives. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour* (Vol. 7, pp. 1-37). Greenwich, CT: JAL.
- Schneider, B. (1975a). Organizational climate: Individual preferences and organizational realities revisited. *Journal of Applied Psychology*, 60, 459-465.
- Schneider, B. (1975b). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schneider, B., Bowen, D. E., , Ehrhart, M. G., Holcombe, K. M. (2000). The climate for service. In N. M. Ashkanady, C. P. M. Wilderom & M. F. Perterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 21-36). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B., Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, p. 19-39.
- Silva, M.; .; “El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención”, 1ra edición, Ed. EUB, S.L, Barcelona, 1996.
- Tagiuri, R., Litwin, G. (1968). Organizational climate: Explorations of a concept. Boston: Harvard Business School, Division of Research.
- www.insht.es

8. ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de clima laboral



CUESTIONARIO SOBRE CLIMA LABORAL

Buenos días/tardes. Con el objetivo de realizar el “Trabajo de Fin de Grado” del grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, estoy llevando a cabo un estudio sobre el ambiente laboral. Para ello sería de gran utilidad que me prestase unos minutos de su atención para contestar la siguiente encuesta. La encuesta es totalmente anónima y los datos se tratarán de forma agregada y general.

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones. Le rogamos que no deje respuestas en blanco.

1= En total desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Indiferente; 4=De acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo.

1. COMUNICACIÓN INTERNA					
¿Se siente usted libre para hablar con su superior acerca de materias relacionadas con su trabajo?	1	2	3	4	5
¿Es adecuada la relación con sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
¿Siente que su relación con su jefe directo es de confianza y apoyo recíproco?	1	2	3	4	5
¿Cree Ud. que en su área de trabajo se producen errores por falta de información?	1	2	3	4	5
¿Su jefe se preocupa de explicar todo muy bien de modo que no existan confusiones?	1	2	3	4	5
¿Considera Ud. que se le entrega la información suficiente en el momento, para realizar bien su trabajo?	1	2	3	4	5
¿Ante un problema en su trabajo puede Ud. hablar con su jefe de forma franca y sincera?	1	2	3	4	5
¿Se trabaja en equipo en su servicio?	1	2	3	4	5
¿Comparten información entre ustedes?	1	2	3	4	5
¿Son adecuados sus mecanismos de coordinación?	1	2	3	4	5
¿Realizan reuniones efectivas?	1	2	3	4	5
¿Se comunican entre ustedes con respecto a cuando y dónde pueden ser localizados?	1	2	3	4	5
¿Respetan el tiempo de sus compañeros?	1	2	3	4	5

2. RECONOCIMIENTO					
¿Se estimula la formación de los trabajadores?	1	2	3	4	5
¿Se trabaja regularmente con un plan para la formación de los trabajadores?	1	2	3	4	5
¿Se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los trabajadores?	1	2	3	4	5
¿Existe equidad en el acceso a la formación?	1	2	3	4	5
¿Los trabajadores de su Servicio/Unidad son frecuentemente elogiados, más que criticados y corregidos?	1	2	3	4	5
¿Han sido partícipes de los buenos resultados?	1	2	3	4	5
¿La actuación de calidad es gratificada?	1	2	3	4	5
¿La jefatura se fija más en las habilidades de los trabajadores que en sus puntos débiles?	1	2	3	4	5
¿Hay grupos de trabajadores que casi nunca reciben atención ni reconocimiento?	1	2	3	4	5
¿El trabajador que ha sido llamado por el jefe, espera más bien elogios que críticas?	1	2	3	4	5

3. RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO					
¿Tenemos ganas de ir a trabajar cada día?	1	2	3	4	5
¿Nos sentimos seguros en nuestro trabajo?	1	2	3	4	5
¿Nos ayudamos y animamos unos a otros?	1	2	3	4	5
¿Nuestra comunicación es abierta y transparente?	1	2	3	4	5
¿Confiamos los unos en los otros?	1	2	3	4	5
¿Hablamos los unos con los otros, pero no los unos de los otros?	1	2	3	4	5
¿Respetamos las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás?	1	2	3	4	5

4. CALIDAD EN EL TRABAJO					
¿Nos tomamos en serio la calidad?	1	2	3	4	5
¿Conocemos nuestras fortalezas y debilidades?	1	2	3	4	5
¿Evaluamos regularmente la calidad de nuestras actividades?	1	2	3	4	5

¿Hacemos uso óptimo de nuestros recursos?	1	2	3	4	5
¿Exigimos calidad entre nosotros?	1	2	3	4	5
¿Hacemos realmente todo lo que podemos hacer?	1	2	3	4	5
¿Trabajamos todos para impulsar mejoras y desarrollar nuestro Servicio/Unidad?	1	2	3	4	5
¿Existe orden y disciplina adecuados para realizar nuestro trabajo?	1	2	3	4	5

5. TOMA DE DECISIONES

¿Las decisiones de su Servicio/Unidad se toman en su mismo nivel?	1	2	3	4	5
¿Las decisiones se toman oportunamente?	1	2	3	4	5
Piensa Ud. que las decisiones en su Unidad se hacen pensando en los trabajadores?	1	2	3	4	5
¿Puedes utilizar tu propia iniciativa para hacer las cosas?	1	2	3	4	5
¿Sientes que tu organización anima a los empleados a que tomen sus propias decisiones?	1	2	3	4	5
¿Las decisiones se basan en información confiable?	1	2	3	4	5

6. ENTORNO FÍSICO

¿El entorno físico mejora el bienestar y la eficiencia de su Servicio/Unidad?	1	2	3	4	5
La decoración y el diseño: ¿Son acordes a la función de su Servicio/Unidad?	1	2	3	4	5
¿El espacio físico es suficiente?	1	2	3	4	5
¿Tiene una ventilación e iluminación adecuada?	1	2	3	4	5
¿El nivel de ruido interfiere significativamente con el desarrollo de sus funciones?	1	2	3	4	5
¿Cuenta su Servicio/Unidad con los equipos e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones?	1	2	3	4	5

7. OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN

¿Están claramente definidos los objetivos?	1	2	3	4	5
¿Los conoce Ud.?	1	2	3	4	5
¿Está de acuerdo con ellos?	1	2	3	4	5

8. COMPROMISO

¿Cumplimos nuestros acuerdos?	1	2	3	4	5
¿Estamos dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige?	1	2	3	4	5
¿Nos sentimos responsables de los éxitos y fracasos de nuestro Servicio/Unidad?	1	2	3	4	5

9. ADAPTACIÓN AL CAMBIO

¿Sabemos cuales son los progresos de nuestro Servicio/Unidad?	1	2	3	4	5
¿Sentimos la necesidad de que existan cambios?	1	2	3	4	5
¿Somos lo suficientemente flexibles para aceptar cambios?	1	2	3	4	5
¿Estamos dispuestos a adaptarnos a los cambios?	1	2	3	4	5
¿Hemos empezado a utilizar nuevas tecnologías o herramientas de gestión?	1	2	3	4	5

10. DELEGACIÓN DE ACTIVIDADES Y FUNCIONES

¿Hay suficiente delegación?	1	2	3	4	5
¿Las capacidades de los trabajadores son usadas de la forma más ventajosa?	1	2	3	4	5
¿Es adecuada la forma de delegación?	1	2	3	4	5
¿Los trabajadores están capacitados para asumir las funciones delegadas?	1	2	3	4	5

11. COORDINACIÓN EXTERNA

¿Trabajamos bien con el resto de Servicios/Unidades?	1	2	3	4	5
¿Conoce quienes son los usuarios de su Servicio/Unidad?	1	2	3	4	5
¿Sabe Ud. lo que los usuarios de su Servicio/Unidad requieren?	1	2	3	4	5
¿Cómo evalúa la comunicación de la administración?	1	2	3	4	5
¿El flujo de información con el resto de los Servicios/Unidades es adecuado?	1	2	3	4	5

12. EFICIENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD

¿Responde su Servicio/Unidad a las expectativas de la organización con respecto de su eficiencia y productividad?	1	2	3	4	5
¿Las tareas son siempre realizadas en forma oportuna, de acuerdo a normas establecidas y haciendo el mejor uso de los recursos?	1	2	3	4	5
¿Hay grupos de trabajadores que casi nunca reciben atención ni reconocimiento?	1	2	3	4	5

DATOS DE CLASIFICACIÓN

- Antigüedad en la empresa (en años o meses) añosmeses

Experiencia en el sector hospitalario Años

-Género: Hombre ☐ Mujer ☐

¿Puede indicarnos su edad en años?

☐ Menos de 25 años

☐ Entre 25 y 35 años

☐ Entre 35 y 45 años

☐ Entre 45 y 55 años

☐ Más de 55 años

Puesto que desempeña:

☐ Auxiliar de enfermería

☐ Enfermero/a

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

