ESCUELA UNIVERSITARIA DE ENFERMERIA SANTA MADRONA
de la Fundación "la Caixa"

La satisfacción laboral de las personas del Hospital Creu Roja de Barcelona.

¿Cómo afecta el clima organizacional y las características sociolaborales?

AUTORES:

Mª Jesús Martínez Arce
Yolanda González García
Juan Fco Pajares Díaz – Meco

R.11.408

Trabajo presentado al curso de Administración y Gestión en Enfermería para la obtención del Máster

18 GEN. 2001

Trabajo dirigido por el profesor:

Ferrán Ferrer

Comisión evaluadora:

M. Teixidor	Presidente
E. Pont	Secretario
C. Ferrer	Vocal
F. Ferrer	Vocal
J. Tejada	Vocal

Presentado en fecha: 15 de Enero de 2001

Aceptado en fecha:

Queda prohibida cualquier reproducción total o parcial de este trabajo sin la autorización expresa por parte de los autores.

ÍNDICE Pág.

1. **INTRODUCCIÓN – JUSTIFICACIÓN** 6

2. **OBJETIVOS DEL ESTUDIO** 17

Primera Parte: MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

3. **LA SATISFACCIÓN LABORAL**..... 18

3.1. *TEORÍAS RELACIONADAS CON LA SATISFACCIÓN LABORAL*..... 22

3.1.1. *TEORÍAS DEL CONTENIDO: MOTIVOS EXTRINSECOS*

I. La administración Científica del Trabajo..... 22

II. La Escuela de las Relaciones Humanas..... 24

3.1.2. *TEORÍA DEL CONTENIDO: MOTIVOS INTRÍNSECOS*

III. Jerarquía de las necesidades de Maslow..... 26

IV. Análisis bifactorial de Hezberg..... 28

3.1.3. *TEORÍAS DEL PROCESO*

V. Teoría de las Expectativas..... 32

VI. Teoría de la Equidad..... 35

VII.Teoría del establecimiento de Metas..... 37

3.1.4. *CONCLUSIONES*..... 42

3.2. *INSTRUMENTOS DE MEDIDA DE LA SATISFACIÓN LABORAL*..... 45

4. **LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL**..... 50

4.1. *¿QUÉ ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL?*..... 50

4.1.1. Definición de clima organizacional..... 50

4.1.2. Teorías sobre la descripción del clima organizacional..... 53

4.1.3. Dimensiones del clima organizacional..... 58

4.1.4. Instrumentos de medida del clima organizacional..... 60

4.1.5. ¿ Cómo afecta el clima en los resultados organizacionales? ... 67

4.2. *¿ CÓMO AFECTA EL CLIMA A LA SATISFACCIÓN LABORAL?*..... 68

5. LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LOS FACTORES DEMOGRÁFICOS.. 71

5.1. *EDAD* 72
5.2. *GÉNERO* 73
5.3. *SITUACIÓN FAMILIAR* 73
5.4. *GRADO ACADÉMICO* 74

6. LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LAS CARACTERÍSTICAS LABORALES 76

6.1. *CATEGORÍA PROFESIONAL* 76
6.2. *TURNO DE TRABAJO* 76
6.3. *Nº DE HORAS TRABAJADAS* 78
6.4. *ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA*..... 78
6.5. *SIGNIFICADO DEL TRABAJO* 79

Segunda Parte: MARCO APLICADO

7. DISEÑO DEL ESTUDIO 81

7.1. *HIPÓTESIS* 81
7.2. *VARIABLES Y CONTROL* 84
7.3. *METODOLOGÍA* 88

7.3.1. Tipo de estudio y método 88
7.3.2. El contexto del estudio: El Hospital Creu Roja de Barcelona 90
7.3.3. Limitaciones del estudio 91

7.4. *POBLACIÓN Y MUESTRA* 93

7.4.1. Descripción de la población 93
7.4.2. Tamaño y representatividad de la muestra 95

7.5. *INSTRUMENTO* 98

7.5.1. Elaboración y utilización del instrumento 98
7.5.2. Validación del cuestionario 105
7.5.3. Fiabilidad de las escalas 105

7.6. *RECOGIDA DE DATOS* 108

8. RESULTADOS **110**

8.1. *INTRODUCCIÓN* **110**

8.2. *ESTUDIO DESCRIPTIVO* **111**

8.2.1. Factores sociodemográficos **111**

8.2.2. Características laborales **116**

8.2.3. Satisfacción laboral **123**

8.2.4. Percepción del clima laboral **132**

8.3. *ANÁLISIS INFERENCIAL* **140**

8.3.1. La satisfacción laboral y los factores sociodemográficos **140**

8.3.2. La satisfacción laboral y las características laborales **146**

8.3.3. La satisfacción laboral y la percepción del clima organizacional.... **154**

9. CONCLUSIONES **162**

10.AGRADECIMIENTOS **175**

11.BIBLIOGRAFÍA **176**

ANEXO I Modelo Europeo de Calidad Total (EFQM) **178**

ANEXO II Carta de presentación del cuestionario **180**

ANEXO III Carta de solicitud a los jueces **182**

"La satisfacción del cliente, la satisfacción del personal y el impacto en la sociedad se consiguen a través de un liderazgo que conduzca una política y estrategia, una gestión del personal, de los recursos y de los procesos, a la excelencia en los resultados financieros y no financieros"

1. INTRODUCCIÓN - JUSTIFICACIÓN

Importancia

Nadie dudaría de la importancia de las personas para las organizaciones, incluso que el "capital humano" como estrategia-recurso allá donde las personas y los beneficios están inexorablemente unidos y que por tanto, las personas son el recurso más valioso, especialmente cuando hablamos de una organización cuya misión consiste en la provisión de servicios a la sociedad, y por tanto "sensible a las personas".

El *"leitmotive"* de nuestro proyecto no es nuevo. En una visión general de la bibliografía sobre el tema, desde Frederick Taylor (1911), Abraham Maslow (1954), Frederick Herzberg (1959), Vroom (1964),... hasta nuestros días, se puede encontrar una larga lista de teorías centradas en la satisfacción en el trabajo, no en vano, es uno de los tópicos más investigados en Psicología.

A pesar de no ser novedoso, el conocimiento, desarrollo y la implantación de las teorías de la satisfacción en el trabajo en nuestro entorno, y de manera más específica en nuestros lugares de trabajo, es en pocas ocasiones muy reciente, y en la mayoría inexistente, aceptándose que gran parte del problema de esta situación ha estribado en la dificultad de desarrollar medidas adecuadas de lo que es, esencialmente, un fenómeno cualitativo, además de la poca relevancia que se le ha dado desde un punto de vista empresarial al coste de oportunidad que representa su falta de consideración.

Pertinencia

En base a una Visión organizativa hacia el logro de la excelencia, en 1997, nuestra organización adoptó el Modelo Europeo de Gestión Total de Calidad EFQM (European Foundation of Quality Management), revisándose todas las áreas que éste contempla (ANEXO 1), para su posterior evaluación. En Septiembre de 1998 se obtuvieron los resultados y uno de los que mayor impacto produjo, fue el obtenido en relación al área "Satisfacción del Personal", donde las posibilidades de evaluación eran prácticamente nulas al no existir evidencias respecto a la percepción de las personas sobre el área y escasos datos objetivos sobre medidas indirectas (absentismo...) de la misma en nuestra organización.

Accesibilidad

Siendo conscientes de nuestra responsabilidad como gestores respecto a esta área y apoyando la opinión de expertos (S.P. Robbins, 1988, e. M. Kanter, 1992, P.M. Senge, 1990... Handy, 1999), nuestra actuación debe ser proactiva, siendo imprescindible para ello, la valoración de las necesidades y la identificación de la satisfacción de las personas.

Nuestro proyecto individual y de departamento, se convirtió en un objetivo institucional para el cual se brindó todo el apoyo de la Dirección del Hospital, de manera que la accesibilidad para disponer de medios e información estaba garantizada.

De manera específica, detallamos a continuación la justificación socio económica, una vertiente de nuestra variable dependiente poco abordada pero de gran incidencia desde nuestra posición de gestores.

JUSTIFICACIÓN SOCIO - ECONOMICA

La satisfacción laboral es difícilmente cuantificable en términos económicos. Sin embargo, detrás de cada tema abordado empresarial u organizacionalmente sale a relucir como factor desencadenante de otros sí "tangibles" en términos económicos y monetarios: absentismo, productividad, o rotación. Esto ha motivado que el abordaje de nuestra variable y para esta justificación haya sido inverso, es decir desde los pocos estudios existentes que hacen referencia a situaciones que indirecta o directamente provoca el estar o no satisfecho en el trabajo.

F.J. Ribaya[1] hace referencia a como el desarrollo industrial y la división del trabajo, el "Taylorismo" consecuencia de la organización científica, ha deshumanizado el trabajo, siendo considerado el salario como la motivación esencial. El mismo autor alude a las razones de la insatisfacción en el trabajo a causas como la falta de información y de participación, la incomodidad ambiental, el ruido, la monotonía, la falta de estímulos, etc. estas causas, refiere, pueden dar lugar a transtornos psíquicos de inadaptación, causa de las enfermedades
sociales en el trabajo, entre las que se encuentra el absentismo, como manifestación de la tendencia a escapar de un entorno agresivo. La Investigación que recoge la obra de dicho autor, que hemos considerado relevante por su edición cronológica y por su alcance (estudia todos los sectores empresariales, y por tanto todas las posibles categorías profesionales), centra el tema en el absentismo.

La problemática del absentismo laboral incide sobre la productividad de las empresas, y en nuestro país constituye, de manera general, una de las causas que más repercute en la falta de competitividad, al provocar un aumento sensible de los costes de personal y encareciendo el producto final.

Desde una dimensión psicológica y sociológica del absentismo laboral, es decir en las motivaciones próximas que conducen a los sujetos a faltar al trabajo se ha estudiado si determinadas formas de organización industrial o diferentes tecnologías o estilos distintos de autoridad tienen mayor incidencia que otros en la generación de actitudes "absentistas". El aburrimiento de un trabajo repetitivo, la alienación, la impersonalidad de las tareas, la disciplina clasista de la empresa y la frustración en las demandas salariales pueden ser factores que induzcan al absentismo[2].

Desde una dimensión socio-cultural, los valores que la integran son los que incidirán en su presencia, valores como la lealtad, la fidelidad, diligencia u obediencia en términos de antaño hoy no se dan, o discurren de manera muy distinta en la relación trabajador- empresario. En cambio el valor "promoción" asociado a la mayor cualificación hoy en día de la masa laboral está en alza.

Sesteer y Rhodes[3] establecieron un modelo de motivación en el que recogieron la mayoría de resultados empíricos de otros estudios y su influencia o relación con la motivación para la asistencia al trabajo. Según dichos autores, el nivel de motivación para asistir al trabajo viene determinado por la combinación de: a) las respuestas afectivas del trabajador a las demandas de su trabajo, y b) las presiones internas y externas para la asistencia.

La satisfacción con el trabajo, manifestación de las respuestas afectivas, es el resultado psicológico del enfrentamiento entre exigencias del trabajo (Contenido del trabajo, nivel del trabajo, Stress del role, tamaño del grupo, estilo de liderazgo, relación con los compañeros, oportunidad de ascenso) y valores y expectativas del individuo. Relacionan así una cadena central de influencias: satisfacción en el trabajo – motivación – asistencia, al que añaden también otros factores que pueden aumentar la motivación para la asistencia como las presiones para asistir (condiciones económicas, sistemas

de incentivos, normas del grupo, ética personal del trabajo, compromiso con la organización) o que independientemente de la motivación, pueden impedir o facilitar la asistencia: la capacidad para asistir (enfermedad o accidente, responsabilidad con la familia, problemas de transporte).

Nicholson[4] desarrolla un modelo en el que la variable satisfacción y absentismo es la motivación actuando como puente entre ambas. Este sistema de unión es denominado "adhesión al trabajo" y se define como el grado en que el trabajador depende de las regularidades propias de la vida organizativa. Esta dependencia incurre en dos vías; el grado en que el trabajador se identifica con las regularidades de la conducta, y el modo como la conducta es organizativamente estructurada y controlada. El proceso explicativo de Nicholson recoge cuatro fuentes de influencias: rasgos personales, orientación hacia el trabajo, exigencias del trabajo y relaciones laborales; éstos determinan el nivel de adhesión al trabajo.

En la misma línea, otros autores explican que la asistencia o ausencia al trabajo son conductas dirigidas a maximizar las recompensas proporcionadas por el trabajo. En el caso de trabajadores manuales[5], las actitudes y conductas están fuertemente ligadas al salario y al sistema de remuneración, sin embargo, el paquete salarial en su conjunto, no consigue satisfacer las expectativas de muchos trabajadores porque perciben que el balance esfuerzo-recompensa les es desfavorable "trabajan mucho por poco dinero" y hay una cierta incertidumbre sobre la parte variable del salario (la que depende de horas extraordinarias, rendimientos, incentivos).

El Dr. Ribaya manifiesta en su libro, la limitación de la mayoría de estudios respecto al absentismo en cuanto al análisis sociológico. Hay poco conocimiento sobre la relación del absentismo con aquellos factores cuyo componente histórico es fuerte, entiéndase, la evolución de la conflictividad laboral, el desarrollo de los sistemas de protección de la salud, y la propia

coyuntura económica. También manifiesta el mismo autor la escasez de estudios sobre absentismo con las dimensiones de la estructura organizativa, y de ahí que su desconocimiento respecto a variables tales como, los sistemas tecnológicos, el grado de burocratización o la estructura de autoridad. Otra de las características del análisis del absentismo a nivel sociológico (microsociológico) es el tipo propuestas que se han elaborado para corregirlo y lo limitado de su eficacia. Casi siempre, dichas medidas se han limitado a actuar sobre el propio trabajador o grupo, aún cuando hoy en día los medios empresariales reconocen que la capacidad para reducir el absentismo es deficiente actuando exclusivamente sobre el trabajador y que la intervención sobre el entorno cultural, la organización del trabajo o el entramado institucional de las relaciones laborales constituyen los niveles sobre los que la actuación alcanzaría un mayor éxito.

Desde el Taylorismo hasta el desarrollo de las innovaciones organizativas que han intentado abordar el tema con la finalidad de conocer todos los factores capaces de prevenir el absentismo, mejorar la productividad, han pasado décadas. Durante el tiempo, la sociedad ha ido modificando sus valores, supliendo la fidelidad, sumisión, sacrificio, por valores que rigen la sociedad del hoy: valores de autocrecimiento, el deseo de autonomia, la participación, la auto-expresión, el estatus. Se conoce, es decir, los responsables de las organizaciones conocen todos estos valores, y en qué medida afectan las actitudes hacia el trabajo, sin embargo, la mayoría de los puestos de trabajo no satisfacen estas necesidades, valores, e intereses que los empleados buscamos.

Las organizaciones han concentrado sus esfuerzos en conseguir recursos apropiados o cubrir necesidades de personal; los más innovadores han "optimizado" los recursos, pero en cualquier caso, y generalmente hablando, en nuestro país se han obviado los factores que

afectan a las actitudes de las personas. Los "proveedores" (trabajadores) sin embargo, inmersos en los cambios sociales y culturales, han aumentado sus expectativas sobre salarios, mejores beneficios y mayor respeto y al no encontrar una respuesta, handesarrollado mecanismos de adaptación y fuga para cubrir las necesidades y expectativas que las organizaciones no les brindan; ¿las consecuencias?, en los párrafos siguientes se recoge algunos de los hechos de nuestro país.

El dato más relevante, y haciendo referencia de nuevo al estudio del Dr. Ribaya, es la ausencia de datos, a nivel Nacional sobre el absentismo y factores que lo producen, aún considerando el impacto económico que tiene y sus repercusiones. A continuación detallamos algunos de los hallazgos del estudio mencionado a través del cual podemos dilucidar el estado de la situación:

- Las acciones correctoras que aplican las empresas para alcanzar logros respecto al absentismo son muy escasas, da la sensación que el nivel de absentismo existente se **asume como algo inevitable**, y **ni se trata de mejorar ni se penaliza.**
- A pesar de la crisis económica que atraviesa el mundo industrializado, **España** sigue siendo uno de los países con **mayor tasa de absentismo y conflictividad laboral**
- España es uno de los países donde **la satisfacción y motivación del personal es muy baja.**
- España se diferencia del resto de países industriales, en la forma de configurar la dimensión retributiva. Los incentivos laborales en España son muy bajos.
- Existe una cultura retributiva que ha generado unas estructuras de retribución que no son eficientes para una dirección estratégica de la empresa.

- La falta de integración del personal en la empresa se aprecia en la alta tasa de absentismo laboral que tiene España (en una gráfica donde se valoraron de 0 a 100 siendo 0 absentismo muy alto y 100 absentismo muy bajo, es nuestra puntuación de 44, tan sólo Portugal tiene una tasa de absentismo mayor (40) y siendo Japón el país con una tasa menor de absentismo con una puntuación de 93.)
- En lo que respecta a la conflictividad laboral, una de las mayores preocupaciones empresariales radica en la desconfianza que motiva en los inversores nacionales y extranjeros el elevado número de paros laborales en España.
- España fue el país con más días perdidos por huelga[6] en 1991 duplicando a países como Australia y Canadá.
- Las cifras de la Comunidad Económica Europea, otorgan a nuestro país un segundo puesto, después de Grecia, en lo que refiere a la pérdida de días de trabajo por cada mil trabajadores en el período de 1986-1990.
- En 1992, y según los datos facilitados por la C.E.O.E. (Confederación Española de Organizaciones Empresariales), en España se perdieron cerca de 67 millones de horas de trabajo entre enero y octubre como consecuencia de las huelgas.
- En 1993, aunque el sector más afectado en términos de pérdidas de jornadas de trabajo (99.800 jornadas) fue el sector de la industria, el **sector servicios experimentó 24.500 jornadas** perdidas. El coste total del sector para dicho año fue de 98.100 millones de pesetas.

Tras estos hechos, algunas de las conclusiones a las que llega el autor, pasan por la consideración del capital humano de la empresa como principal activo potencial, por lo que se **hace imprescindible cuidar ese capital** y una de las primeras cosas a hacer sería el abordar el tema de la satisfacción laboral.

En el mencionado estudio, las empresas son tratadas según características básicas comunes: el tamaño y el sector de actividad en que opera la empresa, para analizar la existencia de regularidades de comportamiento respecto a las formas de hacer. Las empresas fueron clasificadas según el número de trabajadores (Pequeña: hasta 50 trabajadores, Mediana; desde 50 hasta 250 trabajadores, Grande: más de 250 trabajadores).

Según esta clasificación, y en un intento por averiguar el por qué del no-abordaje de un tema como la satisfacción laboral por la mayoría de empresas aún conociendo su incidencia en el coste, encontramos que según el porcentaje de absentismo de cada organización:

- Para un nivel de absentismo pequeño (entre el 0% y 1%), el esfuerzo económico por contrarrestar el mismo es muy alto, lo cual lleva a las empresas a realizar una contratación más elevada.
- Para niveles de absentismo altos el esfuerzo económico de las empresas es mucho menor porque el coste de oportunidad por reducir el mismo sería mucho mayor que el valor de éste, al tener las empresas que contratar a más personas y/o realizar mayor número de horas extras.
- Cuando se superan niveles de absentismo muy elevados los esfuerzos económicos por reducir el mismo son equivalentes a su coste de oportunidad (beneficio marginal).
- El nivel medio declarado de absentismo por las empresas pequeñas es significativamente diferente al del nivel medio de las empresas medianas y grandes.

Referente a la actuación por sectores:

- El sector de la Construcción puede compensar el coste por absentismo y la pérdida de productividad, debido a la flexibilidad de su sistema productivo. (contratos por obra,....)
- Para el sector Maquinaria, con procesos productivos muy rígidos en su actividad empresarial, un nivel pequeño de absentismo representa unos costes y una pérdida de productividad muy elevados (es el caso de los empleados en nuestro entorno, con un alto nivel de especialización cuyo coste de sustitución y formación de un nuevo empleado sería muy elevado).
- Transportes, aún con un absentismo elevado, compensa sus costes y pérdidas de la productividad con diferentes alternativas que el sector admite. (Su coste de oportunidad son las horas extraordinarias).
- El resto de sectores (Textil, Curtidos, Vidrio-cerámica, Químico, Metal...reflejan que, aunque se realice un mayor esfuerzo económico para reducir el absentismo, la pérdida en la productividad sigue siendo elevada por la especialización de estos sectores.

Además de la clara asociación de la satisfacción laboral, de la ausencia de medidas que la contemplen o mejoren, de su incidencia en el absentismo con el coste que genera, la pérdida de productividad y el número de personas contratadas para paliar las faltas, el estudio también contempla la asociación del absentismo con variables que lo influencian. Las conclusiones más relevantes se muestran a continuación:

- **Sexo**: Se obtuvo una clara asociación en los casos de mujeres de edades comprendidas entre 42 y 53 años.
- Sobre otras variables sociales, **las mujeres** defienden más el puesto de trabajo, mientras que en los hombres y jóvenes se

detecta una falta de responsabilidad, en los hombres mayores, está en función de los servicios prestados a la empresa.

- **Tipo de contrato:** Se obtuvo clara asociación entre el tipo de contrato indefinido, la enfermedad común, y los accidentes laborales.
- Existe una fuerte asociación entre la valoración del coste del absentismo y la pérdida de productividad que conlleva. Entre las variables asociadas en mayor medida con el coste del absentismo se mencionan: a) el tipo de contrato, donde sólo el indefinido muestra una clara asociación con el coste, b) la duración temporal del **vínculo contractual** entre trabajador y empresa determina claramente el comportamiento absentista; siendo prácticamente nulo la incidencia de absentismo en los contratos de prácticas y de formación y aumenta levemente con las contrataciones temporales.

Referencias bibliográficas

[1] Ribaya Mallada Fco. Javier. La Gestión del Absentismo Laboral. Editorial Montecorvo, S.A. Madrid, 1996

[2] Bottenberg, R. A.; Harding, F. D. "Effect of personal characteristics on relationship between attitudes and job performance". Journal of Applied Psychology, 45, 1991, pág 428-430 (en Ribaya Mallada)

[3] Seteers, R.M; Rhodes, R.S. "Major influences on employee attendance: a process model". Journal of Applied Psychology, nº 4, 1978 págs, 391-407

[4] Nicholson, N.; Wall, T,: Lisheron, J. "The predictability of absence and propensity to leave from employees job satisfaction and attitudes toward influence in decision makin". Human relations, 1977, nº 6, págs 230-285

[5] Gowler, D.; Legge, K, "Perceptions, the principle of acumulation and the supply of labour". En Warner, M (ed), The sociology of the workplace, Allen and Unwin, Londres 1973, págs, 56-120.

[6] ABC;"La conflictividad de España amenazada por las huelgas". Madrid 17 de diciembre de 1992.

2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Nuestro proyecto pretende ser la primera piedra en nuestra organización respecto al área de "Satisfacción del Personal", ya que como hemos comentado no existen datos anteriores con respecto a ésta. Sólo conociendo el nivel de satisfacción de las personas y los factores que la influencian, (especialmente en organizaciones burocratizadas donde la comunicación es difícil), seremos capaces de aportar esperanzas a las necesidades y expectativas de las personas que trabajan en nuestro centro. Dado que nuestro estudio se extiende a todos los colectivos profesionales del Hospital de la Creu Roja de Barcelona, esperamos conocer los factores que influyen en la satisfacción laboral de cada uno de ellos para poder establecer mejoras específicas que contribuyan al aumento de la misma.

Los objetivos concretos de este estudio son:

- **Conocer el grado actual de satisfacción de las personas que trabajan en el Hospital Creu Roja de Barcelona.**
- **Conocer los factores sociodemográficos, laborales y organizativos que afectan o influyen en la satisfacción en el trabajo.**
- **Establecer o proponer mejoras sobre nuestro modelo de gestión, basadas en la información obtenida.**

No obstante, creemos que la aportación que realizaremos con este estudio puede llegar a afectar, no sólo a la satisfacción laboral de las personas que trabajan en nuestra organización si se establecen líneas de mejora, sino que además indirectamente el aumento de ésta puede contribuir a la mejora de la satisfacción del cliente, aumento del impacto social, y a la eficiencia económica de la organización.

3. LA SATISFACCION LABORAL

Hemos sido conscientes desde un primer momento, aún sin haber realizado todavía un estudio profundo sobre la satisfacción laboral, de la enorme importancia y repercusión de ésta en una de las actividades humanas que ocupa una gran parte de nuestra vida: el trabajo.

Todas las búsquedas bibliográficas sobre la satisfacción laboral nos han remitido irremisiblemente a profundizar sobre un concepto más amplio que es el de la motivación laboral, entendiendo que es imprescindible estudiar éste para llegar a una correcta comprensión de la satisfacción en el trabajo.

Las principales preguntas que nos hemos realizado los autores de este estudio, en un intento por profundizar sobre la motivación humana y la satisfacción en el trabajo, han sido básicamente si ¿hay una evolución histórica en la comprensión del concepto de motivación y satisfacción laboral?, ¿qué tipos de factores motivadores han sido señalados históricamente? y ¿qué teoría resulta más completa, o se acerca más a la práctica directiva ?.

Las preguntas sobre la motivación para actuar, y para hacerlo en una dirección concreta, se han formulado desde los orígenes de la humanidad. Pero no es hasta principios del siglo XX cuando empiezan a plantearse de manera sistemática algunos interrogantes acerca de los motivos que tienen los hombres para actuar y para hacerlo de una determinada manera y no de otra.

Los pensadores contemporáneos más relevantes están de acuerdo en que, en el comportamiento dentro de una empresa, además de las circunstancias del entorno y del conocimiento que de él se tenga, influyen los diversos tipos de motivos que se dan en el sujeto. El estudio de las diversas

concepciones históricamente desarrolladas, permite comprobar que se ha producido una evolución del pensamiento sobre la motivación y una mejor comprensión de cuáles son los factores que afectan a la satisfacción de las personas en el trabajo, así como una progresiva aceptación de su importancia para la dirección de las empresas. Se ha pasado de una visión de la empresa en la que primaba la tarea y donde se suponía que los empleados estaban dispuestos a realizar casi cualquier esfuerzo a cambio de una contrapartida económica lo suficientemente atractiva, hasta las actuales concepciones, mucho más participativas, en las que prevalecen los intereses y opiniones de las personas. En esta evolución del concepto, la motivación ha ido adquiriendo un creciente protagonismo, generándose al mismo tiempo la necesidad de conocer la satisfacción de las personas que trabajan en una empresa.

Cualquier construcción teórica acerca de la motivación en la empresa se cimienta sobre una concepción determinada del hombre, de su comportamiento y en consecuencia, de su motivación. Y, como dice J.M. Rodríguez Porras en su libro *El factor humano en la empresa*, " *Toda organización es esencialmente una obra humana, en cuanto que, en primer lugar, es fruto del esfuerzo humano y, en segundo lugar, se compone de hombres* ".

A lo largo de la historia del pensamiento se han dado numerosas respuestas al problema de la motivación en la empresa, sin que ninguna de ellas resulte de por sí totalmente convincente, ni sea fácil ver qué elementos deben tomarse de cada una. Se ha intentado varias veces la integración de estas teorías, sin que se haya llegado a un modelo general. Aun así, los estudiosos del tema coinciden en que pueden agruparse en dos tendencias fundamentales: las teorías centradas en el contenido y las orientadas al proceso.[1]

Tratamos de establecer aquí las aportaciones más relevantes de cada una de

las teorías de la motivación con el fin de presentar un cuerpo integrado de conocimientos. Realizaremos en un inicio, antes de profundizar en las teorías que nos han parecido más relevantes desde el punto de vista del concepto que estudiamos, " la satisfacción en el trabajo ", un pequeño resumen de las aportaciones más significativas de estos dos grupos de teorías.

1. **Teorías del contenido**: Destacan por su análisis de las necesidades y los motivos que mueven las acciones, es decir tratan de identificar *qué* variables influyen sobre la conducta, pero se despreocupan de analizar *cómo* lo hacen en la práctica. Su esfuerzo se centra en comparar la fuerza de diferentes incentivos, establecer clasificaciones de necesidades y examinar la preponderancia de unos u otros tipos de motivos. Su interés para la empresa es indudable, puesto que tratan cuestiones como la promoción, el salario, las recompensas no económicas, la seguridad en el empleo, las relaciones interpersonales, el reconocimeinto, etc. Pero su principal defecto consiste en omitir la consideración del proceso por el que estos factores influyen en la motivación, considerándolo como algo mecánico y automático. Es una visión estática del fenómeno motivacional.

Por la sencillez de su planteamiento son las más conocidas y pueden clasificarse en dos categorías, según los tipos de motivos que consideran:

1.1. Motivos extrínsecos: aquellos resultados que los individuos obtienen a cambio de su esfuerzo. Se trata de recompensas externas, no siempre materiales, que se reciben como pago por el trabajo realizado, pero que no se derivan directamente del contenido de éste. Normalmente se traducen en incentivos económicos (salarios y primas) que se vinculan artificialmente al desempeño individual.

Estos incentivos son controlados por la empresa, por lo que la tarea de gobierno se reduce al diseño y control de un sistema de incentivos/sanciones.

1.2. ***Motivos intrínsecos***: aquellos resultados que dependen directamente del contenido del trabajo y de las preferencias y percepciones del que lo realiza. Estos motivos escapan a un control directo de la empresa, puesto que están muy vinculados a las disposiciones y personalidad de cada individuo. Aunque se han empleado diversas técnicas para hacer más atractivo e interesante el trabajo, de manera que se convierta él mismo en factor de motivación, al final su éxito depende de cada persona.

2. **Las teorías centradas en el proceso**: Aparecen como un complemento de las anteriores, al percatarse que éstas habían dejado de lado el análisis de los procesos reales de la motivación, para centrarse en clasificaciones de motivos y necesidades. Procuran identificar las variables a través de las cuales la conducta es activada, mantenida o refrenada, intentando explicar cómo los individuos eligen entre varias rutas alternativas para lograr sus propósitos.

3.1. TEORIAS RELACIONADAS CON LA SATISFACCION LABORAL

3.1.1. TEORIAS DE CONTENIDO: MOTIVOS EXTRÍNSECOS

I. La Administración Científica del Trabajo (Frederick Taylor 1856-1915)

Frederick Taylor es el principal representante de la Escuela de Administración Científica por lo que a esta corriente teórica se la ha denominado también taylorismo. En esencia, esta teoría piensa que un empleado se mueve básicamente por estímulos económicos, y a partir de aquí Taylor edifica todo un sistema de incentivos y establece los supuestos básicos con respecto a la motivación y a la dirección de personal que pueden resumirse en :

- **Racionalizar el trabajo**. A partir de su propia experiencia laboral en todos los niveles jerárquicos de una empresa siderúrgica, observó con curiosidad y detenimiento los problemas de producción y el trabajo de los operarios, llegando a la convicción de que el progreso científico debía aplicarse también a la organización de las empresas. Así sintetizó los problemas que padecían las empresas de su época y estableció los cambios necesarios para solucionarlos. La resistencia a estos cambios fue notable y Taylor empezó a comprender que la racionalización de los procedimientos debía ir acompañada por una mejora de la administración.

La Administración científica propone la división de responsabilidades y la cooperación entre la dirección y los trabajadores. Cuando se trabaja de acuerdo con una organización científica, el problema se reduce a una adecuada

división de las tareas y al establecimiento de un sistema justo de salarios e incentivos, de tal manera que todos se sientan satisfechos e integrados en la empresa.

- **La motivación de los operarios**. Taylor, influenciado por el pensamiento común de su época (concepto de hombre racional y hedonista de Adam Smith), cree encontrarse en las empresas con operarios dominados por la tendencia innata a hacer lo menos posible en el mayor tiempo posible y a cambio del mejor salario que puedan lograr. Estos teóricos mantienen que **el incentivo más importante sino el único es el económico**, aunque también reconocen otros factores externos no económicos que condicionan el rendimiento.

  Aunque no de forma explícita, **se emplean como factores de motivación los premios y los castigos**. Los premios como refuerzo positivo para recompensar la conducta adecuada, y el premio por excelencia en el taylorismo es económico. Sin embargo autores posteriores descubrieron que el ser humano se mueve por motivos mucho más complejos que los meramente económicos, como son el contenido de su labor y el tipo de tarea que desempeña.

  El castigo no es un refuerzo negativo, sino que pretende disuadir una determinada conducta, es una actitud punitiva. Sin embargo se ha demostrado que no siempre es efectivo ya que su efectividad depende de diferentes factores. El efecto del castigo consiste en disminuir la probabilidad de que una determinada acción se repita, pero no enseña cuál es la acción correcta ni, por tanto, motiva actuar, sino a inhibirse de hacerlo.

Comentario crítico: Los principales reproches que se hacen a esta

escuela es la visión reducionista del ser humano, se fija sólo en la parte animal, en su capacidad de esfuerzo físico y desatiende sus cualidades intelectuales y morales, ignorando su dimensión social para relacionarse con sus iguales. March y Simon le acusan de mecanicismo y de equiparar el trabajo humano al de las máquinas.[2]

II. Escuela de las Relaciones Humanas

Esta corriente teórica surge como consecuencia de unos estudios (Hawthorne) de investigación llevados a cabo en 1927 por un grupo de profesores de Harvard, entre los que destaca Elton Mayo, que estaba más interesado en las relaciones que se establecen entre los operarios que en los resultados y la eficacia del trabajo que éstos realizaban, y pensaba que la motivación económica ocupa un lugar secundario. Las principales conclusiones de este estudio fueron:

1.º Debe reconocerse la importancia de los factores psicológicos y sociales en el comportamiento de los trabajadores. El trabajador no se mueve sólo por incentivos salariales, sino que es afectado por una " lógica de los sentimientos", los individuos son motivados principalmente por la " necesidad de reconocimiento " de sus méritos y por la " necesidad de pertenencia " a un grupo. **Las recompensas han de ser sociales y morales, no sólo económicas y materiales.**

2.º El individualismo también debe ser superado, el comportamiento gira en torno al grupo social. **La productividad está más condicionada por determinadas normas sociales que por factores fisiológicos.**

3.º Los grupos de influencia no coincidían con el organigrama, por lo

que aparece el término " organización informal ". Ésta funciona al margen de la formal y a veces en contra suya, y cuenta con normas propias, sistema de control, sanciones y recompensas. Este descubrimiento dio pie a ver a **la empresa como una organización social compuesta por un conjunto de grupos informales, cuya estructura y objetivos no siempre coinciden con los oficialmente definidos.**

El cambio de perspectiva de esta escuela es radical: de los incentivos económicos a las motivaciones sociales, del individuo al grupo, de la organización formal a la informal. **Para la Administración Científica el trabajador eficiente es el más satisfecho, mientras que para la Escuela de las Relaciones Humanas el trabajador satisfecho es el más eficiente.** Se abandona la figura del gestor fuertemente centrado en la supervisión y el control, para destacar el papel integrador del directivo: tanto mejor conocerá la empresa cuánta más capacidad tenga para conocer la naturaleza de las relaciones humanas en el grupo. Su misión consiste en reconocer los grupos informales, motivar a sus componentes y promover las condiciones para la colaboración mutua.

Comentario crítico: Estos estudios, aún basándose en un giro radical hacia aspectos humanos y relacionales, no tuvieron en cuenta los elementos políticos y económicos del entorno, es decir los trabajadores de la empresa estudiada eran miembros de una sociedad más amplia y de una determinada clase social.

3.1.2. TEORIAS DE CONTENIDO: MOTIVOS INTRÍNSECOS

Suponen un decisivo avance en el conocimiento de la motivación y del comportamiento en el entorno laboral. Dan un paso más al descubrir la enorme importancia de los motivos intrínsecos, que son aquellos directamente relacionados con la satisfacción que proporciona al sujeto la realización misma del trabajo, al margen de los beneficios (salario, primas, seguro, etc...) que obtienen a cambio de él. Sin duda, han llegado a ser el más popular e influyente de cuantos sistemas motivacionales se han desarrollado hasta la fecha.

III. Jerarquía de las necesidades de Maslow (1954)

La obra más conocida y que mejor recoge sus ideas sobre la motivación es " Motivation and Personality " (1954). Lo más novedoso del enfoque de Maslow, junto con su idea de jerarquía de las necesidades y su orientación hacia las personas autorrealizadas, se encuentra en su insistencia en el dinamismo: **la motivación es constante, porque la generan las necesidades insatisfechas que, cuando se satisfacen, son reemplazadas por otras.**

La idea de jerarquía de las necesidades es la que ha generado mayor discusión. Según Maslow, cuando las necesidades fisiológicas básicas están cubiertas surgen otras necesidades superiores, y cuando éstas a su vez están satisfechas aparecen otras y así sucesivamente, de manera que las necesidades humanas básicas estarían organizadas dentro de una jerarquía de relativo predominio. Cada grupo de necesidades se convierte en predominante en la medida en que las inmediatamente inferiores han sido superadas, aunque no desaparezcan del todo. Cuanto más alto es el nivel dentro de la

jerarquía, menos imperiosas se muestran las necesidades, de tal forma que no en todas las personas se manifiestan las necesidades de autorrealización.

En relación al mundo laboral, las contribuciones de Maslow suponen un importante avance con respecto al taylorismo y a la Escuela de la Relaciones Humanas: no sólo las necesidades de pertenencia al grupo se encontraban amenazadas en el sistema taylorista, sino también otras más altas correspondientes a la autoestima, el afecto ajeno o la posibilidad de autorrealizarse en el trabajo.

Maslow al descubrir que sus teorías se podían aplicar a la dirección de empresas, a partir de una política humanística centrada en el potencial de los individuos, con buenos resultados económicos, produjo dos conceptos originales : la " eupsiquía ", orientada al desarrollo de la salud mental en el trabajo; y la **Teoría Z que propone incluir los motivos de autorrealización y desarrollo de los valores humanos para superar el modelo clásico de la motivación económica.**

Comentario crítico: Se le ha achacado una excesiva ordenación en rangos de las necesidades y se ha criticado su tesis de que una necesidad no comienza a ejercer influjo hasta que han sido satisfechas las inferiores en la escala. Los estudios empíricos han demostrado que, en efecto, las necesidades fisiológicas pierden fuerza en la medida en que son saciadas, pero no ocurre lo mismo con las necesidades inmediatamente superiores: la estima o el reconocimiento deben mantenerse siempre a cierto nivel, no basta con que se hayan satisfecho puntualmente en situaciones anteriores. Se ha demostrado que "en el caso concreto de la búsqueda de estima y éxito, el logro no destruye la necesidad que la ha motivado, sino que la reanima".[3]

IV. Análisis bifactorial de Herzberg (1959)

Herzberg en su obra *The Motivation to Work (1959)* revela los resultados de las investigaciones realizadas en el mundo empresarial con un doble objetivo :

1) determinar cuáles eran los factores que causaban la satisfacción o la insatisfacción laboral entre los empleados; y
2) medir la repercusión que tanto la satisfacción como la insatisfacción tenían en el rendimiento laboral.

Herzberg centró su atención en los factores determinantes de satisfacción y de insatisfacción en el trabajo. Los resultados que obtuvo sugerían que los acontecimientos que producían sentimientos de satisfacción estaban relacionados con la tarea que realizaban

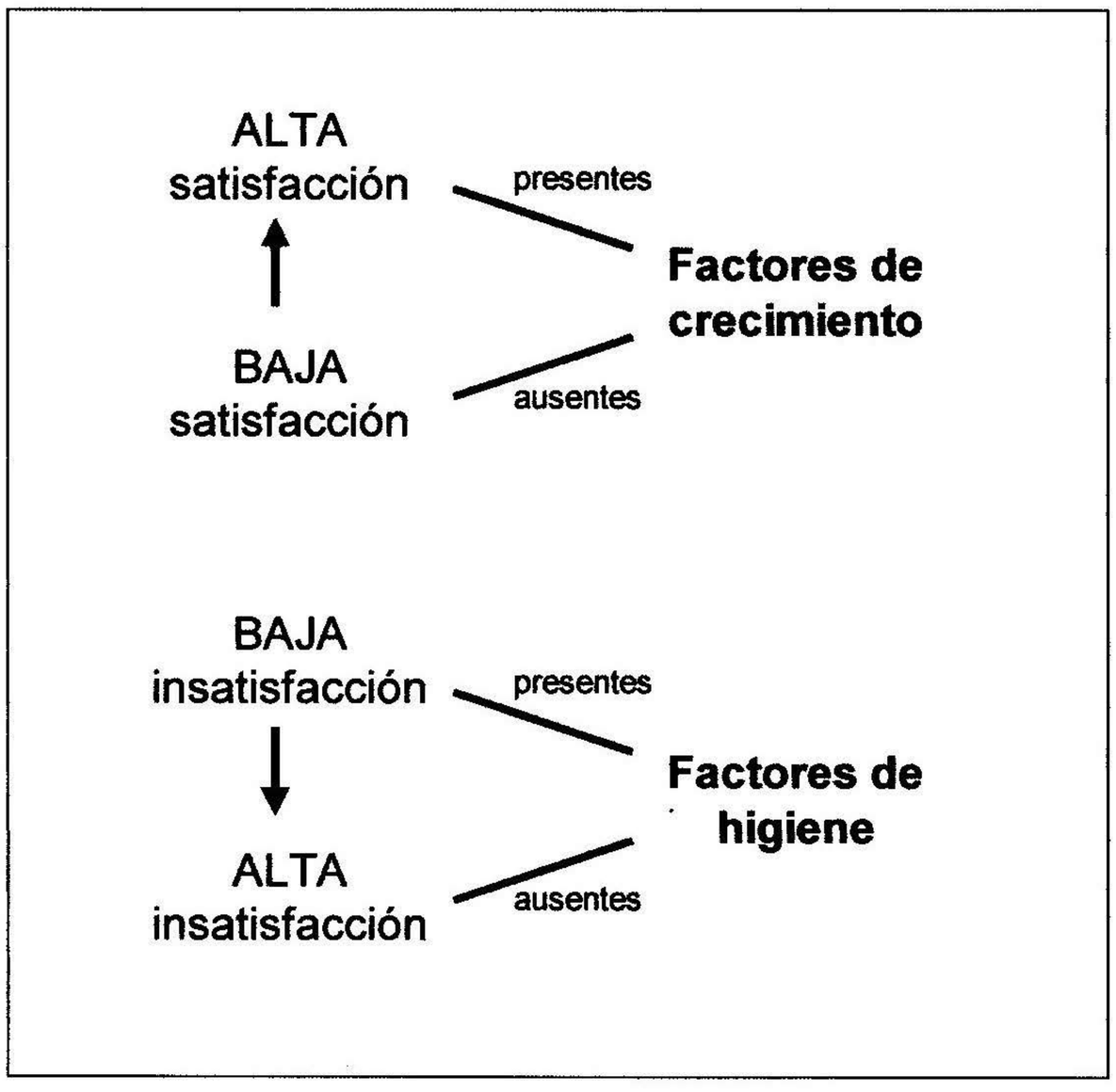


Fig 1. Modelo bifactorial de Herzberg.

mientras que los que causaban insatisfacción pertenecían al entorno, eran externos a la tarea misma. De aquí se derivó **la teoría bifactorial, la cual proclama que los factores que causan satisfacción son diferentes de los que producen insatisfacción**.(Fig1)

A los factores que producen insatisfacción se les denominó *" factores higiénicos "*, puesto que su ausencia provoca insatisfacción, pero su presencia deja la situación limpia: ni satisfacción ni insatisfacción. De lo que se deduce, que el polo opuesto a la satisfacción laboral no es la insatisfacción, sino la " no-satisfacción ". Estos factores serían: la política de la compañía, la supervisión, las relaciones con los supervisores, las condiciones de trabajo, el salario, etc. No se trata de aspectos que motiven positivamente hacia el trabajo, aunque sí pueden desmotivar si no se dan en la medida requerida.(Fig 2)

HERZBERG

Frecuencia (nº de veces por 100 casos) de Satisfacción o Insatisfacción laboral originada por cada factor.

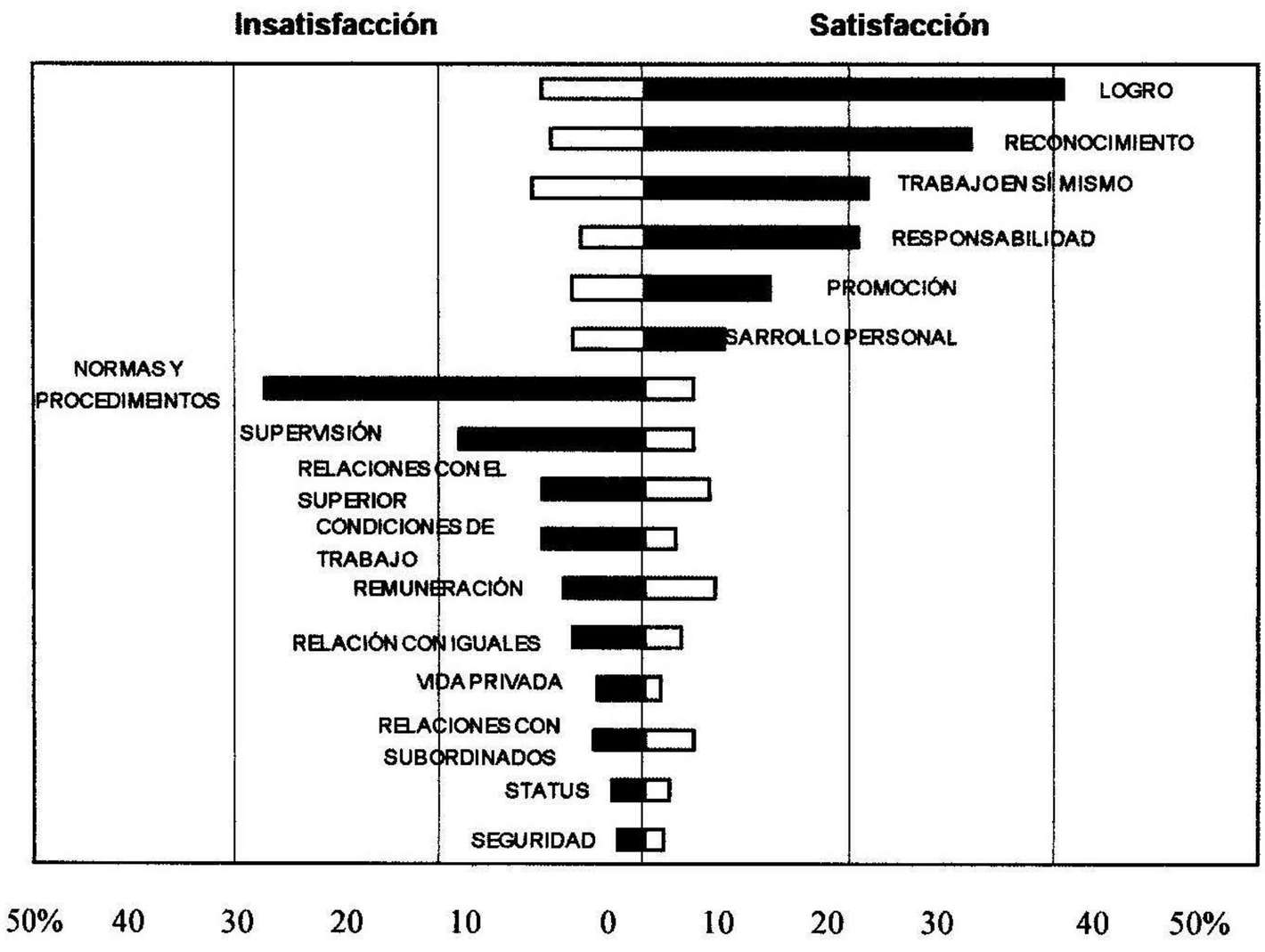


Fig 2. Según Herzberg, F: "One more time: How do you motivate employees?". Harvard Bussines Review, Enero-Febrero , 1968

Herzberg estudió, a través de entrevistas con personas de distintos niveles y diferentes empresas, casi 4000 hechos o situaciones que produjeron a sus protagonistas gran satisfacción o insatisfacción, agrupando posteriormente el motivo o razón de la misma en los 16 factores de la ilustración.

Por el contrario, los " *factores de crecimiento o motivadores* " son aquéllos que proporcionan satisfacción y Herzberg observó que hacen referencia al trabajo en sí, es decir al contenido mismo de la tarea que se lleva a cabo, y curiosamente son los que más animan a trabajar. Luego el contenido de la tarea será el principal factor motivador. Los factores motivadores como la realización y el reconocimiento (factores de crecimiento), por ejemplo, producen gran satisfacción, pero sus contrarios producen muy poca insatisfacción. Con la política de empresa o supervisión (factores higiénicos) ocurre lo contrario: por muy bien que se lleven a cabo no producen satisfacción, lo más que se puede esperar es que no originen insatisfacción.

La solución, a su juicio, pasa por instalar un " generador " de movimiento en el propio trabajador, en lugar de estar tratando de recargarle las baterías desde fuera mediante estímulos externos. El generador serían obviamente los factores de crecimiento, intrínsecos a la tarea: el contenido del trabajo, lo logrado, el reconocimiento de esos logros, la responsabilidad y el progreso profesional.

Comentario crítico: La principal aportación de Herzberg ha consistido en abrir un nuevo panorama a partir de su idea de la motivación como algo interno a la tarea misma. *Para que un empleado se manifieste satisfecho y motivado, no basta con que las condiciones del entorno sean adecuadas, es necesario un cierto nivel de autonomía, responsabilidad y autocontrol, de modo que pueda satisfacer sus necesidades de logro, competencia y autorrealización.*

Esta teoría ha tenido un notable eco en numerosas empresas de los países industrialmente más avanzados, hasta constituir casi un

"movimiento " que ha generado numerosos frutos y algunos fracasos. Entodo caso, podemos decir que constituye una línea de acción muy prometedora para promover la motivación en el trabajo.[4]

Valoración de las teorías centradas en el contenido

Las teorías que se han desarrollado hasta el momento comparten un punto en común: son teorías centradas en el contenido, es decir se centran en los objetivos hacia los que se dirige la conducta del individuo, los motivos que le atraen.

En una visión rápida de su evolución, observamos que en un inicio se comienza vislumbrando la motivación más primitiva y aparente -la económica-, para ir posteriormente profundizando y descubriendo motivaciones más propiamente humanas y , por consiguiente, más radicales. Se observa una progresiva comprensión de la naturaleza humana, de las relaciones laborales, de las vivencias dentro del grupo y de las características de las organizaciones empresariales. Se descubre el significado del trabajo como un factor de motivación, y a la empresa como un entorno adecuado para el crecimiento personal y la autorrealización.

3.1.3. TEORÍAS DEL PROCESO

Las teorías motivacionales orientadas al proceso se interesan por las variables que permiten explicar el surgimiento, la dirección y el cambio de conducta, es decir, por qué el ser humano se inclina hacia unos motivos y no hacia otros y qué camino ha de recorrer esa motivación hasta verse satisfecha.

Coinciden en considerar a la motivación como aquella dimensión que "implica situaciones actuales o factores informacionales que influyen sobre la intención de un individuo para elegir una acción respecto a otra"[5]. Pretenden, mediante la introducción de la racionalidad y la intencionalidad, alcanzar una visión global de la situación de las personas en el trabajo: consideran por esa razón, las peculiaridades del puesto, las características individuales, el estilo de mando, las relaciones interpersonales, así como los aprendizajes y cambios que van surgiendo del proceso y que influyen en la motivación.

V. Teoría de la Expectativas (Victor Vroom. 1964)

Esta teoría se basa en el hecho de que **los individuos poseen expectativas acerca de los resultados de sus acciones y que esas expectativas influyen en sus decisiones a través de la motivación.**

Lo esencial del planteamiento realizado por Vroom se puede resumir en las siguientes frases:

" La **motivación** de una persona para realizar un esfuerzo en una tarea depende de: 1) **expectativa**: la percepción que tiene el individuo de la dificultad que encerrará dicho esfuerzo y de la probabilidad de alcanzar la meta propuesta. La expectativa enlaza el esfuerzo con el rendimiento; 2) **instrumentalidad**: el sujeto confía en que del logro del rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias atractivas para él: recompensas extrínsecas (reconocimiento, paga extra, promoción) o recompensas intrínsecas (sentimiento de éxito, satisfacción del aprendizaje o la autoestima); y 3) **valencia** : cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado, un cierto atractivo. Las personas valoran cosas distintas, consecuencias

diferentes. Las valencias que cada uno asigna a diferentes consecuencias dependen de su propio repertorio de necesidades.

Vroom determina que la fuerza de una persona para realizar una acción -es decir, su motivación- es tanto mayor cuanto mayor sea la suma de los productos de sus expectativas (el sujeto cree que su esfuerzo tendrá el rendimiento esperado), por la instrumentalidad (el sujeto espera que el rendimiento traiga consigo consecuencias buscadas) y por la valencia (el sujeto cree que las consecuencias tendrán un valor positivo para él): $Mt = f (E \times I \times V)$. Con otras palabras: ¿ rendiré ?, ¿qué conseguiré si rindo ? y ¿vale la pena ?.

Por otra parte para calcular el **nivel de rendimiento** (R) de un empleado debe considerarse también sus habilidades o *aptitudes* (A), ya que estará en función de lo que quiera conseguir (motivación) y de lo que pueda realizar (aptitudes) : $R = f (A \times (E \times I \times V))$. (Fig. 3)

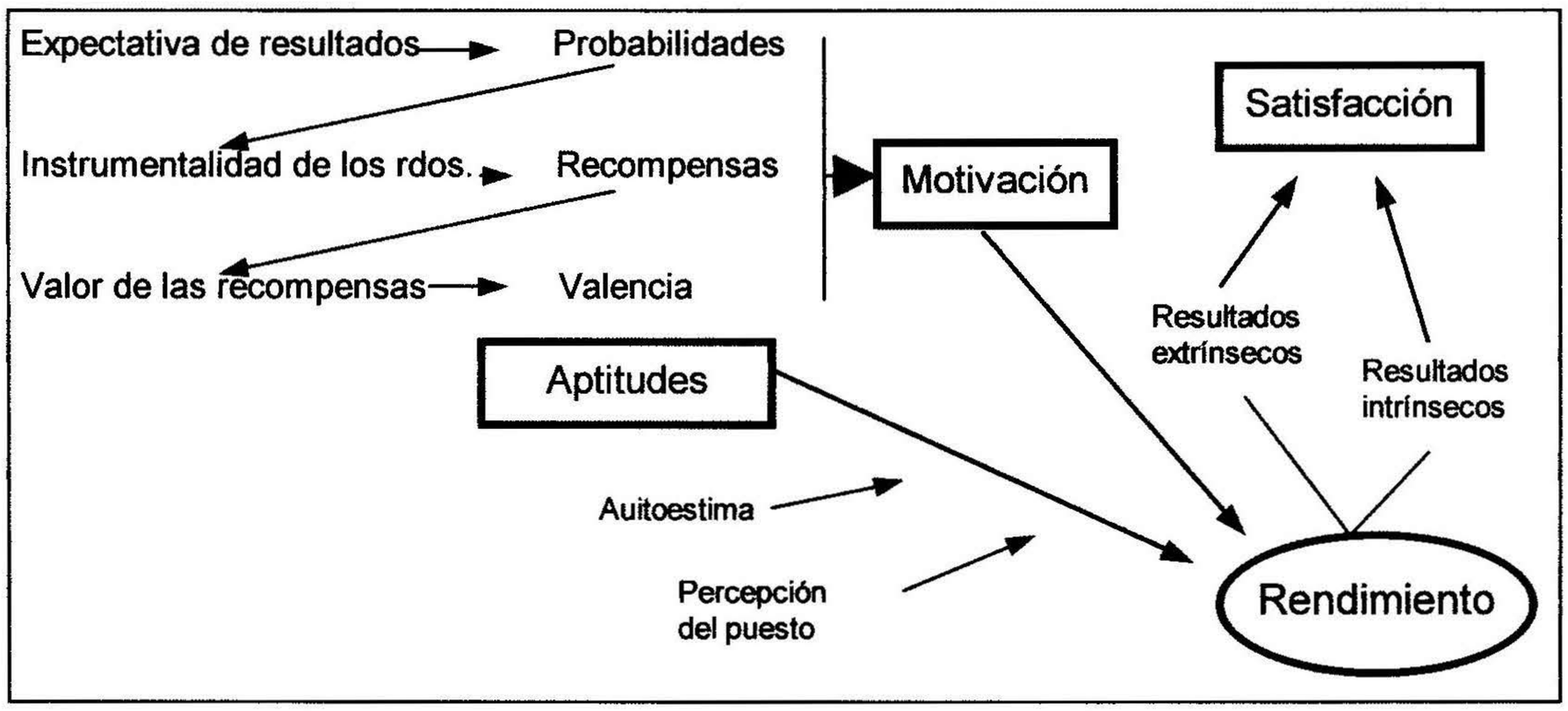


Fig. 3 Esquema simplificado de la Teoría de las Expectativas

Como se puede deducir de esta fórmula cuando las habilidades tienen un valor bajo, los aumentos de la intensidad de la motivación resultarán menos significativos para el rendimiento que cuando el valor de las habilidades es alto. Asimismo, cuando la motivación es baja, los incrementos de las habilidades producirán menor aumento del rendimiento que cuando la motivación es alta. Cada empleado, de acuerdo con sus experiencias anteriores, tiene una idea aproximada del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar. Según Kurt Lewin, esa idea aproximada del rendimiento configura el nivel de aspiración personal, y la satisfacción en el desempeño depende de la cercanía que exista entre el nivel de aspiración y el rendimiento real.

Los **incentivos** o alicientes *extrínsecos* que el individuo consigue a través del rendimiento en el trabajo pueden catalogarse en los siguientes apartados:

- el peso de las normas (*rule compliance*)
- incentivos generales (system rewards): salario, primas, prestaciones extrasalariales
- incentivos colectivos (primas colectivas)
- incentivos individuales (primas individuales)
- liderazgo
- aceptación del grupo

Los *incentivos o alicientes intrínsecos* son de dos clases:

- Implicación en la tarea: grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo, esto es, importancia que tiene el trabajo en la imagen que la persona tiene de sí misma.

- Identificación con los objetivos de la organización: grado en que una persona ha interiorizado los objetivos de la organización, de tal modo que llegan a formar parte de su propio sistema de valores.

Comentario crítico: Atendiendo a la cantidad de estudios e investigaciones que ha suscitado, se debe admitir que la Teoría de las Expectativas ocupa en la actualidad un lugar privilegiado entre todos los intentos de explicar la motivación laboral. Y aunque resulta una teoría difícil de aplicar y algo intrincada desde el punto de vista descriptivo, otorga una visión general y se complementa adecuadamente con otras construcciones teóricas, tanto las centradas en el contenido, como las teorías de la equidad y la finalidad.

VI. Teoría de la Equidad (John S. Adams. 1963)

La Teoría de la Equidad sostiene que los trabajadores están motivados por el deseo de ser tratados equitativa y justamente. Si los empleados se sienten bien tratados, crecerá su motivación para trabajar y el rendimiento será el esperado. Pero si, por el contrario, entienden que se les trata injustamente o de manera desigual, estarán motivados para buscar y poner en práctica alguna estrategia que les permita neutralizar lo que consideran una falta de equidad.

Adams considera que **la motivación procede primariamente de un proceso de comparación social**, mediante el cual el trabajador evalúa la proporción existente entre sus esfuerzos y las recompensas que recibe a cambio, para después compararlo con lo que se

esfuerzan y reciben sus colegas. Cabe diferenciar cinco fases en el proceso:

1.ª En primer lugar, el individuo distingue entre las contribuciones que aporta a la empresa y las compensaciones que obtiene de ella.

2.º En segundo lugar, el individuo compara la proporción entre sus contribuciones-compensaciones con las proporciones que percibe en sus compañeros de trabajo. De esta comparación resulta un sentimiento de equidad o inequidad.

3.ª Si el individuo percibe inequidad, se verá presa de una tensión que será tanto mayor cuanto mayor sienta que es la desigualdad.

4.ª El individuo con el fin de calmar la tensión surgida, se verá impelido a reducir la desigualdad mediante su intervención.

5.ª Existen varias reacciones comportamentales para reducir la tensión, pero la más frecuente, por ser la más accesible, es la de variar las contribuciones o compensaciones propias.

Comentario crítico: La principal aportación de esta teoría es que no debe considerarse la motivación del individuo aislado, sino dentro de un grupo social, dado que el grupo es el ámbito habitual de actuación y desempeño.

Esta teoría, aunque tiene un formidable potencial en cuanto a las aplicaciones por las que se interesa, ha sido acreedora de numerosas críticas por la complejidad de los procesos de comparación social. De todas formas la mayoría de los autores determinan que esta teoría funciona como un excelente complemento de la Teoría de las Expectativas de Vroom.

VII. Teoría del Establecimiento de Metas (Locke. 1990)

Esta teoría parte de la convicción de que **los individuos poseen unas metas conscientes que les orientan en el camino y les determinan los objetivos intermedios a alcanzar**. Esta teoría otorga a las intenciones del sujeto un papel determinante en la explicación motivacional, por lo que busca analizar la relación existente entre las metas conscientemente fijadas y el nivel de ejecución de la tarea.

En opinión de Locke, las metas tienen dos funciones primordiales: son la base de la motivación y dirigen la conducta; sostiene que son las metas que los sujetos persiguen con el desempeño de su tarea las que determinan, por una parte, el grado de esfuerzo que están dispuestos a emplear y, por otra, la dirección que seguirán en su acción. Pero para que tengan relevancia en la motivación de un empleado, las metas han de ser claras, específicas y siempre que sea posible, cuantificables.

La satisfacción de los trabajadores con su rendimiento está en relación con el nivel de consecución de los objetivos que se habían fijado. Los incentivos externos sólo afectan al comportamiento en la medida en que producen cambios en los objetivos conscientes: "Cuando los incentivos, como el dinero o el conocimiento de los resultados, cambian la actuación es porque también se han modificado los objetivos y las intenciones, pero si se controlan los cambios de intención, los incentivos no ejercen ninguna influencia " [6].

Estas premisas teóricas han generado un amplio número de investigaciones empíricas, que han permitido a su vez formular una serie de conclusiones relevantes acerca de la motivación en el ámbito laboral:

1. Se ha demostrado **que el establecimiento explícito de objetivos aumenta el nivel de ejecución** en comparación con las ocasiones en las que no se definen objetivos formalmente.
2. **Los objetivos difíciles, si son aceptados, conducen a mejores resultados** que los excesivamente fáciles.
3. Hay evidencias que apoyan que **si los trabajadores participan en el establecimiento de los objetivos se da un crecimiento de la motivación**, puesto que aumenta la implicación, y con ella, la calidad y cantidad de los resultados.

   Conviene no confundir la mera aceptación de un objetivo por parte de una persona con su compromiso e implicación en dicho objetivo, que implica una fuerte identificación personal con el

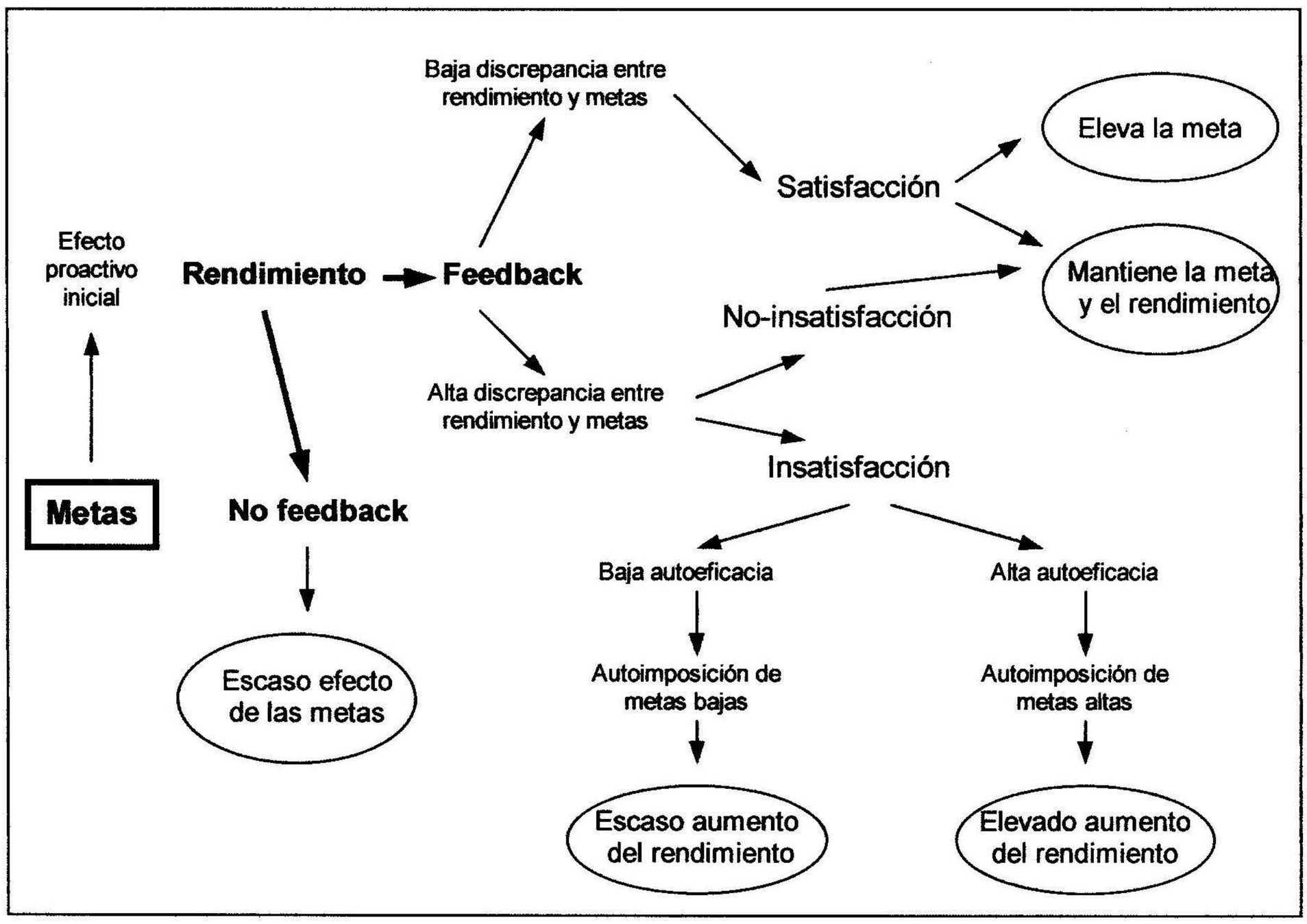


Fig 4. Relaciones entre metas, feedback y rendimiento.
(Adaptado de Locke y Latham, 1990)

objetivo. El compromiso con los objetivos está determinado por factores externos (recompensas, influencia, liderazgo), factores internos (expectativas y aspiraciones, satisfacción) y relaciones interpersonales (participación, ambiente competitivo).

4. **Proporcionar información (feedback) a los trabajadores acerca de su avance hacia los objetivos incrementa la motivación para el logro de la meta final**. Se estima que si esa información puede ser directamente recabada por los propios trabajadores, resulta más efectiva que el feedback proporcionado desde fuera. (Fig. 4)

Comentario crítico: La mayor parte de los estudios realizados hasta ahora confirman las propuestas de Locke de que los objetivos, si han sido bien especificados, aumentan el nivel de desempeño y que las metas desafiantes, si son aceptadas por los empleados, mejoran los resultados.

Esta teoría es considerada en los últimos años como una de las más influyentes en el ámbito de la motivación laboral.

Valoración de las teorías centradas en el proceso

Las aportaciones hechas por este conjunto de teorías son de esencial importancia para comprender cómo se articula el proceso motivacional del comportamiento. Como síntesis se pueden extraer las siguientes conclusiones:

1.ª Los individuos se proponen metas y éstas son, en buena medida, la causa de su actuación; los individuos se mueven más por anticipación que por privación. El establecimiento de objetivos aumenta el

rendimiento.

2.ª Estos objetivos o metas apuntan a situaciones futuras a las que se quiere llegar.

3.ª Proponerse objetivos significa anticipar resultados, evaluar las posibilidades de lograrlos, predecir las satisfacciones ligadas a cada consecuencia, discernir entre las alternativas de acción, etc., es decir todo un conjunto de operaciones de carácter racional en el proceso de toma de decisiones.

4.ª La consideración de los objetivos dentro del proceso motivacional permite tomar en cuenta las intenciones conscientes del sujeto, así como sus valoraciones, lo que permite un modelo motivacional " personalizable "; en la medida en que las expectativas, valencias y los criterios de comparación son diferentes de unos individuos a otros, las motivaciones y decisiones serán también diferentes. Las políticas de personal deben adaptarse a ese pluralismo.

5.ª Las teorías de la equidad y de la comparación social nos advierten de la importancia de considerar las acciones en un entorno humano. La motivación de los individuos para actuar de una forma u otra está muy influida por la conducta de otros individuos con los que interactúa.

Hemos visto como, al principio, las teorías del impulso proponían la existencia de una energía interna que suscitaba la acción, y como, por el contrario, la tradición conductista ponía todo el peso motivacional en las condiciones ambientales y el aprendizaje sustentado sobre refuerzos externos. Ambas orientaciones son teorías de contenido, sustentadas fundamentalmente en estudios de incentivos (refuerzo conductista) y en hipótesis de satisfacción homeostática de necesidades (nociones de impulso e instinto).

Las teorías de proceso dan entrada al análisis de las elecciones conscientes e intencionales, y con ellas, a los conceptos de expectativa, anticipación,

comparación, entorno social, etc. El sujeto humano es planificador, se propone metas, actúa consciente de las tareas que afronta y tiene pleno sentido de la subjetividad.

3.1.4. CONCLUSIONES

Una vez realizado un estudio más o menos profundo sobre los diferentes enfoques teóricos que se han realizado hasta el momento sobre la motivación y para poder dar respuesta a la pregunta más importante de este trabajo, que no es otra que la de conocer ¿ cuáles son los factores que hacen que las personas de una organización estén más satisfechas?, creemos necesario llegado a este punto, realizar una abstracción particular que nos ayude a progresar en nuestro estudio.

Las dos teorías en las que creemos se debe basar fundamentalmente este estudio son la Teoría de las Expectativas de Vroom y el Análisis Bifactorial de Herzberg.

La Teoría de las Expectativas porque nos explica y relaciona los conceptos de motivación, rendimiento y satisfacción, y determina esta última en función de los resultados intrínsecos y extrínsecos obtenidos por el trabajo.
El Análisis Bifactorial nos interesa porque estudia y analiza los factores que producen satisfacción e insatisfacción laboral, entendiendo que estos dos conceptos nos son polos opuestos y que los factores que producen satisfacción son diferentes de los que producen insatisfacción.

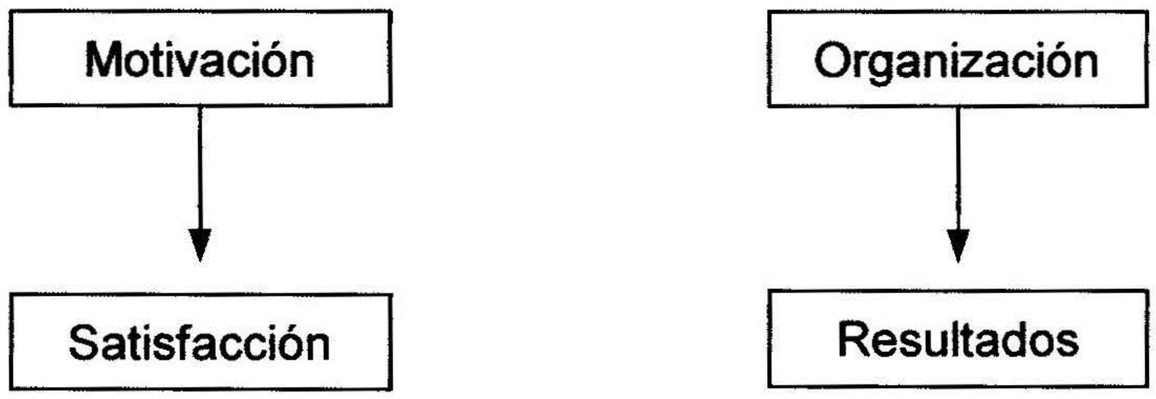
Antes de proseguir, y en base al estudio realizado sobre motivación y satisfacción laboral, realicemos una distinción importante: ¿ Qué entendemos por motivación en el trabajo ? ¿ Y por satisfacción laboral ?. La motivación ha sido un concepto teórico ampliamente definido aunque no sin contradicciones; sin embargo creemos entender que es el proceso que impulsa al individuo a trabajar, bien sea porque lo estimula (tarea en sí, liderazgo, autonomía, etc.), bien sea por los resultados que espera conseguir del trabajo (salario, logro, reconocimiento, etc.). Por otra parte, satisfacción laboral sería el estado de la persona en el que el individuo hace una valoración entre los resultados

obtenidos por el trabajo y los que esperaba obtener.

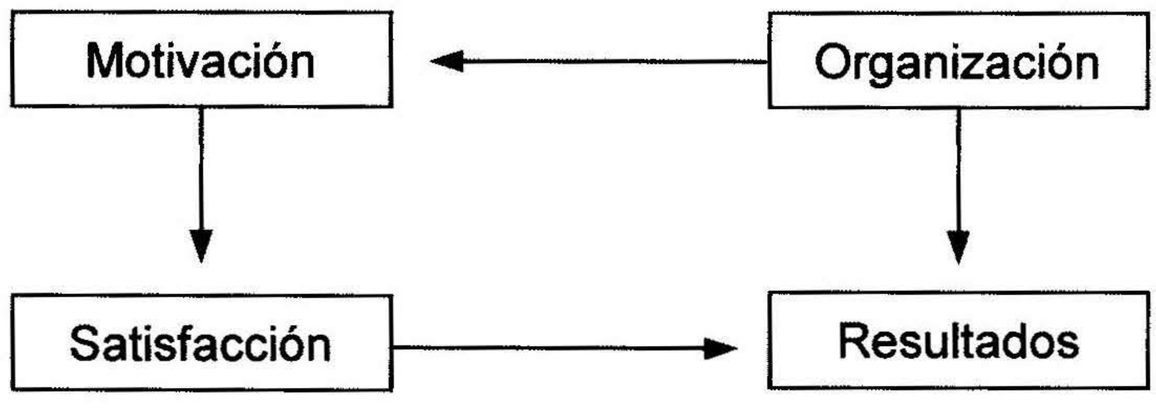
No hay que confundir el término " motivación " con " satisfacción ", ya que una persona puede estar motivada para el desempeño de una tarea pero no estar satisfecha tras su realización porque no se han cumplido las expectativas que esperaba.

Otro de nuestros objetivos al realizar este marco teórico ha sido, como gestores, relacionar estos términos con el rendimiento en la organización. En este sentido hemos encontrado esclarecedor los esquemas de Pierre Morin en su libro *" La motivación: Cómo mejorarla en la empresa ".*[7]

1. La satisfacción es un estado psicológico individual que se produce como consecuencia de un proceso de motivación. Los resultados de producción provienen de la organización global de los medios disponibles.

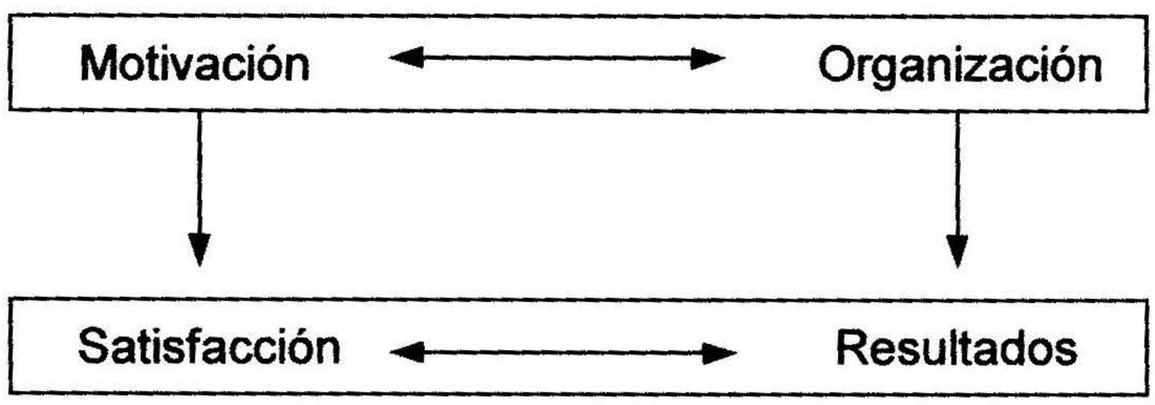


2. Por otra parte, la organización recurre al proceso motivación-satisfacción de los individuos para reforzar los mecanismos organización-resultados, mejorando así los resultados.



3. En consecuencia la gestión para la motivación supone dos condiciones:
    - la organización integra las motivaciones
    - el crecimiento de la satisfacción depende principalmente de un crecimiento de los resultados.

4. De esta forma actuar sobre la motivación obliga a la organización a:
    - organizar el trabajo de forma que permita satisfacer la motivación de los que lo ejecutan
    - organizar el trabajo de forma que la satisfacción de la motivación dependa exclusivamente de los resultados.



3.2. INSTRUMENTOS DE MEDIDA DE LA SATISFACCION LABORAL

Durante la búsqueda bibliográfica dirigida a encontrar algún instrumento que nos permitiese la valoración/cuantificación de nuestra variable dependiente hemos encontrado una serie de factores que "caracterizan" la situación respecto a la existencia de tales instrumentos:

- Los trabajos publicados en nuestro país evidencian una adaptación "poco metodológica" o "al gusto" de los cuestionarios sobre satisfacción; en algunos casos, los autores preguntan directamente sobre factores de la satisfacción o sobre la propia satisfacción. Algunos trabajos basan su búsqueda en cuestionarios de otros países, modificando o adaptando a su necesidad el mismo, pero al profundizar en lo que realmente miden tales cuestionarios, encontramos que se relacionan con otras variables (Salud laboral, clima laboral, burnout...), más que con aspectos concretos de la satisfacción laboral.

El instrumento que destacamos por su uso mayoritario en nuestro país, y por su aplicabilidad a todos los profesionales tanto sanitarios como no sanitarios es el denominado **"Cuestionario Font Roja"(**1988), que consiste en una adaptación del "Techumeh Communnity Health Study S. of Health and Social Behavior" (1986).

La adaptación al cuestionario Font Roja fue realizada por los autores Aranaz[8] J. y Mira J. del Hospital Virgen de los Lirios (Alcoy, Alicante). El Instrumento consta de 24 ítems con cinco opciones de respuesta cada uno y explora nueve factores que determinan la satisfacción de los profesionales en centros hospitalarios. Los factores que el instrumento recoge son los siguientes:

Factor 1: Satisfacción por el trabajo: Grado de satisfacción que experimenta el individuo condicionado por su puesto de trabajo.

Factor 2: Tensión relacionada con el trabajo: Grado de tensión que el ejercicio de su profesión le acarrea al individuo y que se refleja sobre todo, en el cansancio que experimenta, la responsabilidad percibida y el estrés laboral.

Factor 3: Competencia profesional: Grado en que cree que su preparación profesional coincide con lo que su puesto de trabajo le demanda.

Factor 4: Presión de trabajo: Grado en el que el individuo percibe su carga de trabajo para sí mismo.

Factor 5: Promoción profesional: Grado en que el individuo cree que puede mejorar, tanto en cuanto a su nivel profesional, como a nivel de reconocimiento por su trabajo.

Factor 6: Relación interpersonal con sus jefes: Grado en que el individuo considera que sabe lo que se espera de él por parte de sus jefes.

Factor 7: Relación interpersonal con sus compañeros; Grado de satisfacción que provocan la relación con los compañeros de trabajo.

Factor 8: Características extrínsecas de estatus: Grado en que se reconoce al individuo un estatus concreto, tanto a nivel retributivo, como a nivel de independencia en la organización y desempeño del puesto de trabajo.

Factor 9: Monotonía laboral: Grado en que afecta al individuo la rutina de las relaciones con los compañeros y la escasa variedad de trabajo.

- Respecto a los artículos publicados en otros países (la mayoría de ellos, anglosajones) existe mayor número de trabajos dirigidos al estudio de nuestra variable dependiente. Destacamos, por su utilización mayoritaria el Minnesota Satisfaction Questionnaire[9], el Index of Work Satisfaction[10] y el Stember Job Satisfaction Scale[11]. A continuación describimos los dos últimos por su posibilidad de adaptación al entorno de nuestro estudio y

consideración de los factores que en nuestra búsqueda bibliográfica destacamos como prioritarios en la medición de la satisfacción en el trabajo. Aunque ambos cuestionarios se desarrollaron para grupos sanitarios específicos, sus autores no descartan la utilización de los mismos a otros ámbitos profesionales.

Index of Work Satisfaction

Este cuestionario se basa en 44 ítems a constestar por medio de una escala de Likert y 15 pares de combinaciones respecto a los seis factores que las autoras de este índice consideran imprescindibles para la medición de la satisfacción en el trabajo, dichos factores son los siguientes:

Factor 1: Salario, la remuneración monetaria y otros beneficios recibidos por el trabajo.
Factor 2: Autonomía, la independencia, iniciativa, libertad permitida o requerida en el desempeño de las actividades diarias,
Factor 3: Condiciones del trabajo, las tareas o actividades que deben ser realizadas como rutina durante el trabajo.
Factor 4: Políticas de la organización, las políticas de gestión y procedimientos implantados por la Administración.
Factor 5: Interacción, las oportunidades que se presentan de manera formal o informal, durante los contactos sociales y profesionales en las horas de trabajo.
Factor 6: Status profesional, el significado o importancia que de manera general se siente sobre el trabajo que se realiza, tanto desde una visión propia, como la visión de los demás.

Stember Job Satisfaction Scale.

La escala de Satisfacción en el trabajo de Stember consiste en un

cuestionario de 76 ítems en escala de Likert, en función de lo que los autores de esta escala definen como dimensiones para la medición de la Satisfacción en el trabajo. Las 12 dimensiones que incluye el cuestionario son:

Factor 1: Seguridad en el trabajo. El conocimiento de que la posición (puesto) que uno tiene continuará a su alcance tanto como uno quiera y permanecerá capacitado para el cumplimento de todos los requisitos para mantener esa posición.

Factor 2: Supervisión. La orientación continua, desarrollo y facilidad de las habilidades profesionales o del trabajo, así como la evaluación de la actuación de los empleados relacionada con las expectativas del trabajo.

Factor 3: Relaciones interpersonales. El proceso de acercarse, cooperar o "reciprocarse" con otro u otros individuos en una situación de trabajo.

Factor 4: Influencia. La eficacia de la participación en la toma o implantación de decisiones; siendo valorado por los líderes y miembros de la organización.

Factor 5: Reconocimiento. El agradecimiento formal por logros o contribuciones; siendo premiado u honrado (respecto a ello).

Factor 6: Logro. Éxito, Realización. El logro de los fines o metas deseados: Haber hecho algo con éxito.

Factor 7: Políticas organizativas. Las regulaciones administrativas y las decisiones que dirigen o gobiernan las operaciones en la agencia.

Factor 8: Condiciones de trabajo. Los factores externos considerados necesarios para la actuación del trabajador, como calidad del ambiente, facilidades físicas, seguridad y disponibilidad de recursos.

Factor 9: Importancia del trabajo. El valor y significado en la que la persona sitúa el trabajo o posición que realiza.

Factor 10: Mecánica de trabajo, mecanismos. Las fuerzas que afectan lo que el trabajo es y cómo se hace, como los registros, papeleo,

productividad, factores de tiempo, y responsabilidades del trabajo.

Factor 11: Comunicación. La expresión, manejo, comunicación de la información que es necesaria para funcionar en el trabajo; el intercambio de información, opiniones y pensamientos mediante mensajes verbales o escritos.

Factor 12: Salario y beneficios. La compensación fijada (establecida) por los servicios prestados.

Referencias bibliográficas

[1] Según clasificación realizada por José I. Vélaz Rivas en su libro " *Motivos y Motivación en la Empresa*". Ed. Díaz de santos. Madrid 1996

[2] J.G. March y H.A. Simon, Teoría de la Organización, Ariel, Barcelona 1987.

[3] C. Levy-Leboyer, *Psicología de las organizaciones*, Planeta, Barcelona 1975.

[4] Foulkes, Fred K., *Para un trabajo más satisfactorio*, EUNSA, Pamplona 1969.

[5] T.R. Mitchell, *Motivation and Performance,* Science Reserch Associates, Chicago 1984.

[6] W.C. Howell, *Psicología industrial y organizacional. Sus elementos esenciales*, Manual Moderno, México, 1979, p.88.

[7] Morin, P. La motivación: Cómo mejorarla en la empresa. Gestión 2000. Barcelona, 1991.

[8] Aranaz J. y Mira J. *Cuestionario Font Roja. Un instrumento de medida de la satisfacción en el medio hospitalario.* Revista Todo Hospital. 52 (63-66). Diciembre 1988.

[9] The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). Weiss, Davis, England, and Lofquist, 1967. Minneapolis. University of Minnesota.

[10] Index of Work Satisfaction. Stamps P.L. y Piedmonte E.B.
Nurses and Work Satisfaction, an Index for measurement. Health Administration Press Perspectives. Ann Arbor, Michigan 1986.

[11] Stember Job Satisfaction Scale. Marilyn Stember. University of Colorado. 1978.

4. LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Como consecuencia de la dificultad de definir el concepto de clima organizacional, éste es a veces considerado como redundante de otros conceptos, entre ellos y más frecuentemente la satisfacción. Sin embargo ante la pregunta de si al hablar de clima nos estamos refiriendo a una variante de la satisfacción, la respuesta generalizada es que no existe solapamiento entre ambos conceptos (Payne y Mansfield, 1973; Allen y LaFollette, 1977) dada la naturaleza descriptiva más que evaluativa del clima, mientras que la satisfacción es una respuesta afectiva evaluativa de aspectos del trabajo.

4.1. ¿ QUÉ ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL?

4.1.1. Definición del clima organizacional

Uno de los conceptos con los que habitualmente se discute el solapamiento con el clima es la " cultura organizacional " y no en vano se han utilizado durante mucho tiempo como conceptos intercambiables. Sin embargo una de las definiciones actualmente más aceptada es la de Schein (1988) según la cual llama *" cultura " a un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.*

Según Ashfort[1] (1985) existe una diferencia real entre la cultura como asunciones compartidas y el clima como percepciones compartidas. Según este autor la cultura sería un concepto más amplio que englobaría el clima organizacional y la influencia de la cultura sobre el clima proviene del impacto que aquella ejerce sobre el ambiente objetivo de trabajo, "materia prima de las percepciones".

También según Payne y Pugh[2] (1976), el clima sería la valoración de los elementos de la cultura organizacional en un momento dado y serviría como indicador que nos permitiera detectar si la orientación de la cultura es adecuada o no.

A partir de estas diferencias de conceptos existen en la bibliografía numerosas definiciones de clima organizacional, pero quizá la más clásica y utilizada es la de Tagiuri[3] (1968): *" El clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que : a) es experienciada por sus ocupantes, b) influye su conducta, c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente ".*

El primer elemento resaltado es la relativa estabilidad que se atribuye al clima, lo cual significa posibilidad de medición y cambio. Por otra parte, el clima está basado en características de la realidad externa, del ambiente, pero tal como es percibido, experienciado. Finalmente, el clima es algo fenomenológicamente exterior al individuo pero tiene consecuencias directas sobre su comportamiento al actuar sobre sus actitudes y expectativas.

Otra definición que nos ha parecido importante tener en cuenta ha sido la de Ekvall[4] (1985): *el clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización.*

Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización. Cada miembro percibe y describe el clima en función de sus propias percepciones. Estudiarlo en función de estas percepciones individuales no es lo mismo que decir que el clima sean las percepciones, debiendo considerarse una realidad organizacional, como lo son las jerarquías informales o las normas de grupo. En esta definición se diferencian del clima tres conceptos: a) la cultura organizacional (valores y creencias básicas), b) la estructura social y c) las relaciones laborales. Por otra parte se interpreta que el clima puede ser descrito a través de las percepciones de los individuos, como se puede hacer también por otros medios, observadores externos, por ejemplo.

Como resumen, las características más relevantes de las definiciones estudiadas son que el clima:

1) es externo al individuo,
2) algo que le rodea pero es distinto de las mismas percepciones,
3) existe en la realidad organizacional,
4) se puede operativizar a través de las percepciones, observadores externos o medidas objetivas,
5) es distinto de la cultura organizacional.

Según Silva Vázquez[5] que realiza un repaso de las definiciones existentes sobre el clima hasta la actualidad, subyacen en ellas las hipótesis siguientes:

a) el clima organizacional es una suma de percepciones, es descriptivo y no evaluativo.
b) su nivel de descripción se refiere a la organización
c) las percepciones del mismo pueden influir en la conducta.

4.1.2. Teorías sobre la descripción del clima organizacional

El principal problema en el estudio del clima organizacional es la dificultad de describir la realidad y delimitar sus componentes. Los intentos de respuesta a estos problemas permiten hablar de cuatro aproximaciones: subjetiva, objetiva, interaccionista y estructuracional.

- **Aproximación Subjetiva**. La aproximación subjetiva enfatiza los procesos psicológicos. Entiende el clima como atributo del individuo, subraya el carácter subjetivo del mismo y utiliza al individuo como unidad de análisis para describirlo. Las percepciones que desarrolla el individuo en su contacto con las prácticas y procedimientos de la organización constituyen los datos fundamentales en la comprensión de la conducta organizacional. Se apoya en las siguientes asunciones:

1. La base del clima psicológico son las percepciones desarrolladas por los individuos en una situación dada. El clima es creado no por las prácticas, procedimientos y eventos organizacionales sino por las construcciones sociales y la toma de sentido de los individuos (Berger y Luckman, 1967)[6].
2. Las percepciones de los individuos "no implican descripciones verídicas de los eventos actuales o situacionales " (James et al. 1979)[7]. La situación está tamizada por el individuo y no tienen porqué ajustarse necesariamente a la realidad.
3. Juegan un papel importante el aprendizaje o experiencias anteriores y las predisposiciones cognitivas de los individuos, por lo que las percepciones que desarrollan los individuos de la misma situación pueden ser distintas.
4. Si el individuo dota de significado a la situación, procedimientos y eventos organizacionales, crea el " clima psicológico ". Enconsecuencia el individuo es la unidad de análisis y las

"puntuaciones agregadas son vistas como indicadores del clima" (James et al. 1988)[8].

- **Aproximación Objetiva**. La aproximación objetiva se basa en que los miembros de una organización, al responder a la estructura existente en la misma originan el clima. (Payne y Pugh, 1976). El clima es una propiedad de la organización, un conjunto de variables que la describen tal como es vista por sus miembros. Aspectos objetivos del contexto, grado de formalización, centralización, especialización, tecnología, tamaño, etc. son características que podemos colectivamente llamar "estructura organizacional" y donde está el origen del clima. Sus asunciones básicas son:

1. El clima es un atributo de la organización y son las características de la organización las que influyen las percepciones del clima.
2. La formación del clima organizacional se debe primordialmente a factores estructurales, sin negar la influencia de las características individuales.
3. Cuando existen contextos semejantes, los individuos que trabajan en esos contextos desarrollan percepciones semejantes derivadas, no de las características idiosincrásicas, sino de las características objetivas de la organización.
4. Esta visión del clima implica una medición objetiva de las propiedades y procesos organizacionales. La unidad de análisis, consecuentemente es la organización.

- **Aproximación interaccionista**. Propuesta por Schneider y Reichers (1983)[9] intenta reconciliar las aproximaciones objetiva y subjetiva. Las percepciones del clima, según ellos, no se deben sólo a las características objetivas o subjetivas, sino a los esfuerzos de los individuos para comprender la organización y los roles que se

juegan. Ellos exponen que son tres los elementos básicos que contribuyen a la formación del clima organizacional: los miembros de una organización están todos expuestos a las mismas características objetivas; mediante los procesos de selección, atracción y atrición se produce en los individuos una homogeneización de los componentes organizacionales; la tercera fuente de formación es la asignación de significados compartidos que se produce por la interacción social.

Esta aproximación entiende que la emergencia de los climas es debida a las interacciones que los miembros de un grupo de trabajo tienen con cada uno de los otros; los procesos de socialización dan lugar a los climas. A través de la socialización los individuos van adquiriendo su "identidad situacional", aprenden una "perspectiva cultural" a medida que encuentran salidas a la incertidumbre que plantea su entrada en la organización, descubren lo que ésta espera de ellos y lo que ellos pueden aportar. Pero la socialización no significa únicamente que los miembros socializados adquieren elementos propios del grupo de trabajo en el que se insertan, sino que ellos, a su vez, de modo más o menos directo también influyen y alteran las situaciones y lógicamente, el clima organizacional.

Las asunciones básicas de esta aproximación son:

1. Los miembros de una organización están todos expuestos a las mismas características objetivas estructurales.
2. Mediante el proceso de homogeneización y de socialización los miembros de la organización llegan a compartir los significados.
3. El acento se pone en los grupos de trabajo y en los miembros del mismo, como lugar donde más fácilmente ocurren las interacciones. Las características y rasgos de personalidad de los individuos determinan en parte el significado que dan a

situaciones y eventos, por lo que existen diferencias de clima entre grupos de una misma organización como resultado de la interacción intragrupo.

4. Para la medición del clima se necesitan múltiples unidades de análisis al no reducirse ni a los elementos individuales ni a los organizacionales. Se entiende que existe una causalidad recíproca entre la organización, su estructura, prácticas y grupos de trabajo a través de lo cual emergen, se desarrollan y cambian los climas a lo largo del tiempo.

- **Aproximación estructurante.** El aspecto más determinante en este modelo presentado por Poole y McPhee (1983)[10] es la comunicación, por la importancia que ésta tiene en la práctica organizacional.

  El clima es una actitud colectiva que se produce y reproduce continuamente por las "interacciones" de los individuos relacionadas con la actividad organizacional en un proceso dinámico en el que la estructura y el sistema se determinan mútuamente. La estructura está constituida por las normas y los recursos que los individuos utilizaban en los procesos de interacción, mientras que el sistema se refiere a las relaciones regularizadas de la interdependencia entre los individuos y los grupos y está constituido por los resultados que se pueden observar derivados de aplicar las estructuras que los producen y reproducen.

  En esta teoría de formación del clima el lazo de unión entre los fenómenos organizacionales y la conducta de los individuos se halla en el sistema de interacción de la organización. El clima es una estructura de creencia y de valor empleada por los individuos cuando actúan en la organización y se ha de entender como algo intersubjetivo, es decir, como "esquemas colectivos de significados"

que se establecen mediante las interacciones que se producen en las prácticas organizacionales y que son el resultado de los procesos dinámicos de estructuración a través de los cuales se crean los climas.

No se trata tanto de explicar la conducta de los individuos en la organización, sino de hallar explicación a la intersubjetividad, es decir a los significados compartidos cuya constitución está relacionada con las normas y recursos característicos de la estructura social. El principal problema es el conocimiento de estos procesos generadores de intersubjetividad.

El que una organización esté estructurada de una manera u otra, con un grado de centralización y formalización determinado, hará que los procesos de interacción, las actitudes y comportamientos que se pueden dar en ellas sean de un signo u otro. No producirá los mismos efectos una estructura con un alto grado de centralización como reflejo de las estructuras de poder y control organizacional que otra más descentralizada.

Encontrar como los rasgos organizacionales influyen en el clima significa centrarse sobre rasgos estructurales y su mediación en los procesos de interacción, puesto que el tipo de estructura de una organización determinará y marcará las posibles formas de interacción que se produzcan.

En esta aproximación el conocimiento del clima implica un procedimiento de tres etapas:

a) Una primera etapa que capte los parámetros básicos del clima, a través de técnicas cuantitativas.
b) Una segunda fase en la que se determina la estructuración del clima (relación del clima con los niveles estructurales, cómo

condiciona el clima la interacción en el sistema,...) a través de la observación y entrevistas.

c) Y por último, una vez establecidos los perfiles del clima estructurado se estudian las contradicciones y las mediaciones entre creencias y expectativas y entre los niveles estructurales.

4.1.3. Dimensiones del clima organizacional

Como ya se ha mencionado existen grandes dificultades para definir o describir el clima organizacional, por lo tanto no será menos difícil determinar cuáles son dimensiones. Sin embargo es imprescindible llegar a esta determinación para describir el clima, tanto por la importancia que tiene establecer una taxonomía que permita definir y operativizar el clima con precisión, como para poder intervenir eficazmente en el cambio organizacional.

Todos los autores asumen que el clima "es una percepción multidimensional ". Hasta ahora la determinación de estas dimensiones del clima se ha realizado, por lo general a través de medidas de las percepciones individuales mediante cuestionarios. Las puntuaciones así obtenidas de los individuos, mediante el proceso de agregación, según fuera mayor o menor el acuerdo manifestado, se consideraban como indicadores del grado en que había sido experienciada una dimensión.

Una idea compartida entre muchos autores es la no generabilidad de la estructura factorial del clima de unas organizaciones a otras, por lo tanto los instrumentos de medida han de estar adaptados a cada situación concreta. Campbell et al. (1970)[11] revisan cuatro estudios sobre el tema (Litwin y Stringer, 1996; Schneider y Bartlett, 1968;

Tagiuri, 1968; Khan et al. ,1964) y llegan a la conclusión que pese a la dificultad de hacer generalizaciones sobre sus resultados, pueden establecerse al menos cuatro dimensiones fundamentales:

1. **Autonomía individual**. En esta dimensión se incluyen los factores de *responsabilidad individual, la independencia de las personas, la orientación hacia las reglas y las oportunidades para ejercer la iniciativa individual.* Lo fundamental de esta dimensión es la libertad del individuo para ser su propio jefe y el poder que se reserva en la toma de decisiones.
2. **Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada**. Se refiere a factores tales como *estructura, estructura directiva, fijación de objetivos y directrices, tipo de supervisión.* En esta dimensión se comprende el grado en que los métodos y los objetivos de trabajo son establecidos por los directivos y comunicados a los subordinados.
3. **Orientación hacia la recompensa**. Los factores que incluye esta dimensión son *sistemas de recompensa, satisfacción general, orientación hacia la promoción y el logro, orientación hacia la consecución de beneficios y resultados.* Determina como la organización recompensa a las personas sus logros y consecución de los objetivos.
4. **Consideración, entusiasmo y apoyo**. La claridad de esta dimensión es menor que las anteriores pero trata factores como *apoyo directivo, estímulo y apoyo recibido de un superior, reconocimiento*, como prácticas de supervisión.

Pero además de estos cuatro estudios analizados existen numerosos estudios sobre el tema y cada uno de ellos estudia diferentes dimensiones, tales como: estructura, liderazgo, control,

objetivos y resultados, recompensas, apoyo, confianza, influencia, comunicación, autonomía, etc.

El *"liderazgo"* es considerado por la mayoría de autores como una de las dimensiones más determinantes del clima organizacional. Estilos diferentes de liderazgo reflejan el tipo de relaciones entre superiores y subordinados y pueden representar un input importante sobre el clima. Un líder que proporciona ayuda y apoyo, da autonomía y responsabilidad, permite la implicación de los subordinados, creará un proceso de co-implicación que genera un sistema de intercambio de energía favorecedor de un clima abierto, flexible, de apoyo y compromiso, de aceptación y comprensión para la obtención de las metas. El liderazgo por su influencia en la organización y en los grupos y por su posición central influirá en las actitudes y conductas de los subordinados y en el espíritu general o clima del grupo.

La *"comunicación"* como uno de los procesos organizacionales fundamentales en los que se desarrolla el trabajo de una organización es también una dimensión considerada por los estudiosos del tema, ya que constituye un fenómeno dinámico de relación y coordinación de los individuos y los grupos.

4.1.4. Instrumentos de medida del clima organizacional

Dos de los principales problemas metodológicos a la hora de investigar el clima son, por una parte determinar cuál es la unidad de análisis: ¿ el individuo? ¿ el grupo ? o ¿ la organización ?, y por otra parte seleccionar y operativizar las variables que deben utilizarse para describir el clima.

Esto representa un reto metodológico, establecer un nivel suficiente de abstracción como para captar la unidad de la diversidad, no sólo la diversidad individual sino la problemática que representa la coexistencia de una diversidad de climas y subclimas en el seno de una misma organización.

1. Unidad de análisis

No existe consenso sobre cuál debe ser la unidad o unidades de análisis para el estudio del clima. Moran y Wolkein (1988) examinan 11 revisiones de la literatura sobre el clima organizacional correspondientes a los últimos 20 años y encuentran que uno de los temas más importantes que tratan de resolver es definir en qué nivel de análisis debe ser conceptualizado el clima.

1. EL INDIVIDUO COMO UNIDAD DE ANÁLISIS

Posición defendida por James (1982)[12] y colaboradores, los cuales mantienen que la unidad de teoría básica del clima es el individuo, ya que los componentes de interés en la medición del clima son intrínsecamente psicológicos y es el individuo el que dota de sentido a las distintas situaciones. El "clima psicológico" debe entenderse como el significado que un individuo atribuye a un ambiente de trabajo; y el "clima organizacional" como significado agregado (suma o promedio de las percepciones). Pero esta postura ha sido criticada. Glick (1985)[13] critica tomar al individuo como unidad de análisis porque es negar automáticamente la existencia del clima como una propiedad unitaria, auténticamente organizacional. Considera válidas las percepciones individuales pero no las considera apropiadas para hacer inferencias de nivel organizacional.

2. LA ORGANIZACIÓN COMO UNIDAD DE ANÁLISIS

Glick (1985) arguye, sin negar el papel que los individuos juegan en ello, que *las perspectivas sociológicas y organizacionales y los análisis de nivel organizacional también son necesarios para alcanzar una completa comprensión de cómo estos procesos evolutivos impactan el clima organizacional*. Procesos que son sociales y organizacionales y que requieren utilizar unidades más amplias para su comprensión completa. Por tanto, cuando se habla de clima organizacional entendido como "significado compartido" y como "actitud colectiva" la unidad de teoría y de análisis debería ser la organización.

3. EL GRUPO COMO UNIDAD DE ANÁLISIS

Los que defienden esta posición (Howe, 1977)[14] se basan en dos hechos: a) el consenso que se genera sobre el clima entre los miembros de un mismo grupo y b) las diferencias significativas que se producen en la manera de percibir el clima por dos o más grupos diferentes pertenecientes a la misma organización.

Dada la exposición diferencial de los individuos de los diversos grupos a diferentes situaciones ambientales como marcos de referencia (distintos lugares en el espacio organizacional, posición de jerarquía, influencia, etc.), lo normal es que sus percepciones sean diferentes, y por tanto, lo sean también los resultados del clima. El criterio a seguir es que tanto las cuestiones a preguntar como los análisis estadísticos deben referirse al mismo grupo o subunidad.

2. Operacionalización de las variables

La dificultad a la hora de medir el clima organizacional estriba en el paso del nivel teórico al empírico, mediante definiciones operativas que resulten válidas y fiables. Esto implica seleccionar adecuadamente las variables, determinar las condiciones de recogida de datos y la

utilización de análisis estadísticos apropiados en función de los objetivos que se pretenden.

Hay dos corrientes diferenciadas: los que utilizan las percepciones individuales sobre la tarea y la organización, y los que utilizan criterios más objetivos.

1. INDICADORES PERCEPTUALES

La utilización de indicadores perceptuales ha sido lo más frecuente en la investigación del clima. En la medición subjetiva se valoran indirectamente las propiedades de la organización a través de las percepciones, de modo que la utilización de métodos subjetivos significa el conjunto de respuestas de los miembros de la organización que bajo la agregación proporcionan medidas de propiedades estructurales para la organización como un todo.

Aun reconociendo que los datos perceptuales son aceptados generalmente como indicadores directos del clima y que la conducta actual es menos importante que la conducta percibida que es la que controla las respuestas del sujeto, hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones y limitaciones metodológicas:

1) El sesgo que presentan los datos perceptuales como consecuencia de la dependencia, en parte, de las experiencias previas, valores y necesidades de los individuos que tienen tendencia a crear un "efecto halo" de manera que las percepciones de una variable influyen las percepciones de otras.
2) Las descripciones hechas a través de las percepciones individuales no permiten conseguir una información completa de los atributos de la vida organizacional, a no ser que se demuestre la precisión y exactitud de esas percepciones.

3) Si el clima es una función de los individuos, según sea la muestra que utilicemos para la recogida de datos (directivos, personal base, colectivos, etc.) tendremos un clima u otro.
4) Pocas garantías científicas que aportan las técnicas de valoración subjetiva debido a sus propias características de voluntariedad, falta de estructuración, etc.

2. ÍNDICES OBJETIVOS

Los métodos objetivos incluirían, entre otras estrategias: la observación conductual, datos sobre el staff, conductas dentro de la organización, existencia de asuntos en litigio, frecuencia de quejas, participación en actividades colectivas de ocio, profundidad de las relaciones entre los miembros. Podrían considerarse otras muchas variables indirectas: edad, educación, inteligencia del staff, absentismo, tasa de rotación, etc.

Las consideraciones y limitaciones metodológicas a tener en cuenta son:

1) La dificultad de pasar de los enunciados de principio a su operacionalización, ambigua y a veces incoherente.
2) La necesidad de trabajar con un gran número de variables muy específicas, que dificultan su manejo y hacen difícil la interpretación. Hay autores que utilizan un número más reducido y manejable de variables.
3) La dificultad de establecer relaciones entre variables y entre éstas y el funcionamiento de la organización.
4) Si basamos la descripción del clima única y exclusivamente sobre atributos físicos organizacionales, sucedería que con ellos se eliminan y excluyen las características psicológicas del ambiente que valoramos.

5) Finalmente, las medidas objetivas no serían necesariamente más válidas que las subjetivas.

3. Instrumento de medida

La utilización del procedimiento directo de recogida de información a través de cuestionarios es la manera más usual de estudiar el clima.
Uno de los cuestionarios más utilizado para la determinación del clima organizacional es el " Profile of Organizational Characteristics " (POC) de Likert (1961, 1967) que comprende las siguientes dimensiones:

1) **Métodos de mando**. Se refiere a la manera en que es usado el liderazgo para influir en los individuos.
2) **Naturaleza de las fuerzas motivacionales**. Se refiere a los procedimientos utilizados para motivar a los empleados y responder a las necesidades de los mismos.
3) **Naturaleza de los procesos de comunicación**. Se refiere a la naturaleza de los tipos de comunicación y cómo son ejercidos.
4) **Naturaleza de los procesos de influencia e interacción**. Se refiere a la importancia e influencia de la interacción entre los superiores y los subordinados en el establecimiento de los objetivos organizacionales.
5) **Toma de decisiones**. Se refiere al desarrollo de los canales de información para la toma de decisiones y al reparto de funciones en la organización.
6) **Fijación de objetivos y directrices**. Se refiere a los procesos de planificación mediante los cuales se fijan los objetivos y las directrices de la organización.
7) **Procesos de control**. Se refiere a la distribución y al ejercicio de los procesos de control y supervisión en los diferentes estamentos

de la organización.

8) **Objetivos de resultados y de perfeccionamiento**. Se refiere a los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento que se han de conseguir mediante la planificación organizacional y los procesos de formación de los empleados.

Según este instrumento los estilos de dirección se pueden clasificar en: autoritario explotador, autoritario paternalista, consultivo y participativo. Según sean las percepciones de los individuos así reaccionan ante la situación. La combinación e interacción de las

Características de los estilos de dirección (según Likert , 1967)	
SISTEMA 1 Autoritario / explotador	Los superiores tienen poca confianza en sus subordinados Los superiores ignoran las ideas de sus subordinados La comunicación descendente es poco precisa y los subordinados se muestran suspicaces Los objetivos y las decisiones son tomados por los altos directivos y se hacen cumplir en orden descendente Las fuerzas motivadoras son miedo, amenazas, castigos y ocasionalmente recompensas.
SISTEMA 2 Autoritario / paternalista	Los superiores son condescendientes con sus subordinados La comunicación descendente es limitada, censurada y filtrada La comunicación ascendente puede existir en la forma, pero los empleados están intimidados para aportar ideas Los objetivos y las decisiones son tomados por los altos directivos y por mandos intermedios, y en ocasiones los subordinados son consultados para dar información o resolver problemas Las ordenes se distribuyen de forma descendente Las fuerzas motivadoras son las recompensas y castigos
SISTEMA 3 Consultivo	Los superiores tienen una confianza substancial en sus subordinados Las ideas de los subordinados son solicitadas y discutidas libremente en el trabajo con el superior La responsabilidad de fijar los objetivos es de una parte sustancial del personal Los empleados generalmente colaboran de algún modo en los objetivos organizacionales La comunicación descendente y ascendente para informar es limitada y considerada con precaución Las fuerzas motivadoras son recompensas, ocasionalmente castigos y algunos compromisos
SISTEMA 4 Participativo	Los superiores tienen completa confianza en sus subordinados Las ideas de los subordinados son siempre solicitadas y discutidas libremente en el trabajo con el superior Los objetivos son determinados en todos los niveles La comunicación es abundante y en todos los sentidos (descendente, ascendente y lateral) La información es precisa y recibida con mentalidad abierta Las fuerzas motivadoras se basan en recompensas económicas en función de la participación del empleado en el sistema

variables causales determinan los cuatro tipos de sistemas (clima) en un continuo que va de un sistema muy autoritario a uno muy participativo. Las características de los cuatro estilos de dirección según la teoría de Likert se podrían resumir en el siguiente esquema[15]:

4.1.5. ¿Cómo afecta el clima en los resultados organizacionales?

Hablar de la influencia sobre la ejecución laboral significa considerar las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos que conducirán a un tipo u otro de ejecución.

Los individuos de una organización tienen formadas sus percepciones sobre las diferentes dimensiones del clima (estructuración de la tarea, liderazgo, sistema de recompensas, tipo de comunicación, etc.), pero los individuos tienen además expectativas y necesidades. Su conjunción produce actitudes positivas o negativas que repercutirán en sus comportamientos. Cuando el clima predominante se percibe como de apoyo, permitiendo cumplir expectativas y necesidades individuales, redundará en comportamientos facilitadores de una mejor ejecución. Si, por el contrario, el clima se vive como amenazador y no posibilitador, las actitudes y conductas serán lógicamente más desfavorables a la adecuada ejecución de las tareas.

Sin embargo a través de los estudios realizados sobre la relación entre clima y ejecución los resultados son diversos, resultando difícil y arriesgado establecer relaciones entre estos dos conceptos:

1) Hay autores (Stern, 1970; Pelz y Andrews, 1976) que consideran la compatibilidad del clima con las necesidades, expectativas y objetivos del individuo como el primer determinante de la ejecución.

2) Otros (Fredericksen, 1966) evidencian que los climas congruentes, como configuraciones estables, producen ejecución más elevada que los inconsistentes.

3) Por último, están aquellos (Jones y James, 1979; Schneider et al., 1980) para quienes las relaciones entre clima y ejecución son débiles, pero parecen ser mayores si se trata de prácticas particulares que cuando se hace en general.

Una explicación a esta falta de congruencia es que en una organización pueden existir varios climas y que, cuando se mide el clima, se hace generalmente promediando las puntuaciones de las descripciones perceptivas, lo que produce una medida del clima que puede no representar realmente a la organización o al grupo de trabajo.

4.2. ¿CÓMO AFECTA EL CLIMA A LA SATISFACCIÓN LABORAL?

Existen diversos estudios donde se afirma la relación entre satisfacción laboral y clima organizacional, aunque se ha producido mucha controversia sobre la direccionalidad de la influencia.

Aparece frecuentemente, según LaFollette y Sims (1975)[16], la asunción de que el clima es un factor causal sobre la satisfacción laboral. Los resultados de su estudio en un centro médico muestran que las correlaciones entre clima y ejecución son marcadamente diferentes de las relaciones que encuentran entre satisfacción y ejecución, no debiéndose así hablar de redundancia entre ambos conceptos. Pritchard y Karasick (1973) obtienen resultados parecidos.

No existe un consenso generalizado sobre las relaciones entre el clima y la satisfacción en los resultados de la investigación. Por ejemplo, Friedlander y

Margulies (1969) utilizan datos de una firma electrónica para estudiar el impacto que pueden tener sobre la satisfacción los componentes del clima organizacional y los valores que los individuos desarrollan en su trabajo. Como resumen de su investigación extraen las siguientes conclusiones: a) el clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción individual; b) el grado de impacto que el clima produce sobre la satisfacción laboral varía según el tipo de clima y el tipo de satisfacción; c) los valores del trabajo ayudan a los individuos a moderar los diversos impactos de maneras complejas.

En una revisión de instrumentos, muestras, variables y resultados de las investigaciones sobre el tema, Hellriegel y Slocum (1974)[17] encuentran fuertes correlaciones entre el clima y la satisfacción. Del análisis de las investigaciones en que el clima se utiliza como variable independiente y como variable dependiente la ejecución y la satisfacción, se deduce que hay algo común entre estas variables y que la satisfacción varía en consonancia con las percepciones que el individuo tiene del clima. La conclusión de este análisis es que puede haber efectos interactivos entre estas variables. Consideran prematuro afirmar si la satisfacción afecta al clima o éste a la satisfacción, si bien otros autores afirman que la causalidad es mayor del clima a la satisfacción.

Según Schneider y Snyder (1975)[18] se debería establecer una distinción " lógica y empírica " entre ambos conceptos:

a) Si el clima se conceptualiza como una característica de las organizaciones que se refleja en las descripciones de los individuos

b) Si la satisfacción se conceptualiza como una respuesta afectiva evaluativa de los individuos a aspectos relevantes para ellos en la organización. Habría que añadir una cuidadosa construcción de los instrumentos de medida con una diferenciación clara de lo que es descripción y de lo que comporta evaluación.

Aunque no podamos quizá evitar por completo la influencia del afecto en las descripciones que el individuo realiza de su entorno, podremos eliminar parcialmente el efecto halo del afecto estableciendo medidas divergentes para el clima y la satisfacción.

Referencias bibliográficas

[1] Ashforth B. E. 1985. Climate formatión: Issues and extensions. Academic Management Review, 10,4, pág. 837-847
[2] Payne R.L. y Pugh D.S. 1976.Organizational structure and climate. En M.D. Dunnette,Ed Handbook of industrial and organizational psycology. Chicago: Rand McNally. Pág 1125-1173
[3] Tagiuri R.I. 1968. The concept of organizational climate. Boston: Harvard University.Pág 11-34.
[4] Ekvall G. 1985. Organizational climate: A review of theory and research. Estocolmo. Working Paper, nº5.
[5]Silva Vásquez, Manuel. *El clima en las organizaciones*. EUB, 1996. Pág. 45.
[6] Berger P.L. y Luckmann T.1967. The social construction of reality. New York: Doutbleday.
[7] James et al. 1979. Correlates of psychological influence: An illustration of the psychological climate approach to work environment perceptions. Personnel Psychology, 32, pág. 563-588.
[8] James et al. 1988. Organizations do not cognize. Academy of Manegement Review, 13, pág 129-132., 32, pág. 563-588.
[9] Schneider B. y Reichers A.E. 1983. On the etiology of climates. Personnel Psychology, 36, pág.19-39.
[10] Poole M.S. y McPhee R.D.1983. A structurational analysis of organizational climate. En L.L. Putnam. Comunication and organizations: An interpretative approach. Beverly Hills:Sage p.195-219
[11] Campbell J.P. et al. 1970. Managerial behavior, performance and effectiveness. New York: McGraw-Hill
[12] James L.R. 1082. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. J. of Applied Psychology,67, 219-239
[13] Glick W.H. 1985. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate; Pitfalls in multilevel research. Academy of Management Review, 10, p. 601-616.
[14] Howe J.G. 1977. Group climate: An exploratory analysis of construct validity. Organizacional Behavior Human Performance, 19, p. 106-125.
[15] Moss,R. Rowles, CJ. Staff Nurse Job Satisfaction and Management Style. Nursing Management / Vol.28 nº 1. Indiana, EEUU. 1997.
[16] LaFollete W.R. y Sims H.P. 1975. Is satisfaction redundant with climate? Organizational Behavior Human Performance, 13, p. 257-278.
[17] Hellrieguel D. Y Slocum J.W. 1974. Organizational climate: measures, research and contingences. Academy of Management J., 17, p. 255-280.
[18] Schneider B. Y Sneider R.A. 1975. Some relationships between job satisfaction and organizational climate. J. of Applied Psychology, 60, p. 318-328.

5. LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LOS FACTORES DEMOGRÁFICOS

Tras haber estudiado profundamente los componentes que afectan a la satisfacción laboral existen variables o factores que de manera indirecta (variables intervinientes) pueden modificar el resultado de la satisfacción laboral.

La satisfacción de los profesionales de la salud es uno más de los aspectos de la calidad de la asistencia que un Hospital presta.

En todo tipo de organización será un objetivo primordial el lograr que el colectivo de trabajadores se encuentren satisfechos en los puestos de trabajo que desempeñan, ya que aunque no existen muchos estudios que refuercen la relación entre satisfacción y rendimiento, si que existen estudios relacionando la insatisfacción laboral como variable predictiva del absentismo laboral, agresividad en el puesto de trabajo o bajo rendimiento[1]. No obstante las investigaciones han demostrado que la satisfacción laboral no depende de un componente único, sino que viene determinado por distintas dimensiones, como ya ha sido manifestado anteriormente.

Existen factores personales que pueden influenciar en el grado de satisfacción o en algunos aspectos de la satisfacción como se ha manifestado en diferentes investigaciones, así describimos a continuación los que consideramos de mayor relevancia para el desarrollo del marco teórico y demoramos el desarrollo en detalle de las fuentes bibliográficas para el razonamiento o justificación de cada una de la hipótesis que se expone en otro apartado de este estudio de investigación.

5.1. EDAD Y SATISFACCIÓN LABORAL

La mayoría de estudios sobre el tema han considerado los factores demográficos como intervinientes, aunque autores como Parasuraman (1989) y Mansfield (1989) alegaron en sus estudios que el factor edad y madurez son algunas de las variables demográficas que más determina la asociación con la satisfacción en el trabajo documentando en sus trabajos el hallazgo de una relación positiva, estadísticamente hablando.

Los diferentes estudios en el área sanitaria de nuestro país resaltan que la edad puede influenciar para explicar algunos aspectos de la satisfacción, como puede ser que individuos de edad más elevada se encuentran más insatisfechos en aspectos de recompensas intrínsecas del trabajo tales como la autonomía para planificar su propia tarea, realizar cosas nuevas, etc.[2]

También existen estudios en el área de enfermería que relacionan una mayor edad del individuo con un mayor grado de implicación en la tarea que realizan, cohesión (grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros) y organización (grado en el que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea). Por el contrario se encuentran menos satisfechos en relación a la autonomía, entendiendo el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y tomar iniciativas propias; o en relación a la presión como el grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral[3]

Paradójicamente los estudios sobre satisfacción en países anglosajones encuentran diferencias significativas entre edad más elevada y satisfacción. Brudnak (1990) encontró significativa esta relación por grupo de edad. Otros autores como Zarin (1990) no encuentran relación significativa respecto a este factor En un estudio en el que analizaba la relación entre cultura y satisfacción en el trabajo el factor demográfico edad fue relacionado con la

satisfacción. Algunas de las justificaciones para la influencia de esta variable estaría en su modificación directa de otras como experiencia, madurez, responsabilidad y la modificación intrínseca de los valores y expectativas que las personas realizamos con la edad. Herzberg (1959).

5.2. GENERO Y SATISFACCIÓN LABORAL

Los estudios realizados en los que la población de estudio era la totalidad de los empleados de los hospitales nos revelan que las mujeres otorgan un mayor valor al grado de satisfacción en el trabajo diario, así como un mayor valor a las recompensas intrínsecas del puesto de trabajo que los hombres. [2]

Otros estudios en los que solamente se ha realizado sobre personal de enfermería hospitalaria nos indican que se valora peor los factores relacionados con la tensión en el trabajo, (referido a la carga de trabajo que el individuo cree que le ocasiona su puesto de trabajo), y la presión del trabajo (referente a la realización de atender a muchos temas a la vez, tareas excesivas, interferencia en la vida familiar, etc.[4,5]) Igualmente estudios de autores anglosajones encuentran relación entre enfermeros masculinos y la adaptación positiva a aspectos estresantes como la presión y la dureza del trabajo. Otros estudios relacionan de forma positiva las relaciones entre tendencias relacionadas con el género y la satisfacción en el trabajo en cargos de gestión.

5.3. SITUACIÓN FAMILIAR Y SATISFACCIÓN LABORAL

Aunque no es una variable que por si misma constituya un factor determinante para la satisfacción en el trabajo, su asociación con otras variables como el sexo o las cargas económicas familiares justifican su consideración (ver también el punto de turno de trabajo y satisfacción laboral). Autores de otros

países han estudiado su influencia; McColl (1990) manifestó el stress que supone a los padres el ser capaces de compaginar el éxito laboral y el éxito como padres. Cuando la organización no ofrece facilidades para el cuidado de hijos en edad preescolar, el sentimiento del trabajador como padre es que su organización no se ocupa de él; Evans (1989) manifiesta que en especial las madres con niños en estas edades deben elegir entre el trabajo o el cuidado de sus hijos, y esta decisión afecta adversamente su actitud hacia el trabajo. Esta situación según Harness (1990) provoca que muchas mujeres con responsabilidades de este tipo mencionen su causa como principal para el abandono de la profesión. Según la revista Fortuna, las nuevas generaciones tienen nuevas perspectivas en cuanto a lo que quieren del trabajo, las llamadas "obligaciones familiares" de generaciones anteriores (casarse, tener hijos..) son demoradas a cambio de objetivos claros de lo que se pretende obtener del trabajo, la generación actual que accede a los puestos de trabajo son mas agresivos respecto a sus propósito, más asertivos respecto a la reivindicación del salario, del estatus y del desarrollo profesional que desean alcanzar.

5.4. GRADO ACADÉMICO Y SATISFACCIÓN LABORAL

Dentro del ámbito hospitalario los estudios nos remiten a que los individuos con menor nivel de estudios presentan una mayor puntuación en la satisfacción en el trabajo y en las características extrínsecas del trabajo. Y por el contrario estos individuos presentan una menor puntuación en el factor referente a presión en el trabajo. [2,4]

Autores como Rose (1988) manifestaron que en grupos profesionales con diferentes niveles académicos, a mayor grado académico menor satisfacción laboral. En el estudio desarrollado por Rosenthal, Schmid, Black (1989) se demostró la existencia de una relación inversa entre el nivel académico y la satisfacción en el trabajo. De manera general los autores que han analizado

esta variable coinciden en la afirmación de que a mayor nivel académico mayores son las expectativas. A menos que la organización proporcione la posibilidad del logro de las expectativas, éstas se convierten en fuente de frustración provocando una disminución de la satisfacción en el trabajo.

Referencias bibliográficas

[1] PorterL, Steers R, Organizational work and personal factors in employee tournover and absenteeinsm, Psychological Bulletin 1973; 80: 151-176
[2] Aranaz J. Mira J. Rodriguez J " La satisfacción de los profesionales como un aspecto más del control de calidad en los Hospitales" Todo Hospital 1988, 47; 53-60
[3] Llopis S, Rosale I; Soler R, et colaboradores " Motivación laboral: creación de círculos de calidad" Rol de Enfermería 1993, 176 33-38
[4] Helguera F, Mozota J, Zubieta JC " Grado de satisfacción de los profesionales de los Servicios de Urgencias""Todo Hospital 1995, 114, 63-73
[5] Garcia E, Córdoba J, Serrano A. " La satisfacción de los enfermeros/as en los Hospitales públicos andaluces" Enfermería Científica 1997 186-187 62-67

6. LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LAS CARACTERÍSTICAS LABORALES

6.1. CATEGORÍA PROFESIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

Los resultados de los estudios revisados referentes a nuestro país determinan que entre los diferentes grupos profesionales que trabajan en los hospitales existen diferencias significativas en el factor de las recompensas intrínsecas, en el sentido de que los individuos de los grupos profesionales administrativos, a diferencia de los otros grupos profesionales, se encuentran menos satisfechos por el desempeño de su labor.($p< 0.01$)

También los individuos del grupo profesional de mantenimiento, se encuentran, a su juicio, con menos oportunidades de promoción profesional que el resto de colectivos. ($p< 0.01$)

Los puestos de enfermería y médicos afirman tener, comparativamente con otros sujetos, mayor carga de trabajo ($p<0.01$).
Son los profesionales médicos a quienes pesa más la responsabilidad del trabajo, comparativamente con los otros grupos profesionales ($p<0.01$).[2]

6.2. TURNO DE TRABAJO Y SATISFACCIÓN LABORAL

Todos los empleados tenemos diferentes razones para preferir trabajar determinado turno de trabajo y no otro. La demanda de turnos y horas a cubrir en nuestro entorno (Hospital) provoca que se necesite la contratación de personas durante horarios no habituales en la sociedad general, tardes, noches, turnos de 12 horas, festivos... Es de esperar que si el empleado es contratado durante el turno que mejor se adapte a sus necesidades personales

(familiares, estudios, remuneración) encuentre mayor satisfacción en su trabajo. Por tanto será determinante el considerar esta variable como influyente en la satisfacción en el trabajo. Como la mayoría de variables, deberá ser contemplada con su asociación al resto. Los empleados cuyo turno de trabajo no coincide con el desempeño de sus obligaciones sociales o familiares tienden a sentir "soledad y tristeza" (Schwartz, 1990). La necesidad de trabajar turnos nocturnos o días festivos, así como la inflexibilidad de horarios en nuestro medio, provoca insatisfacción. Esta variable es importante además por la capacidad que desde la gestión se tiene para su modificación, y por el gran número de empleados que se hallan afectados (guardias,...). Pero, de manera específica para el personal de enfermería, en el ámbito hospitalario, debido a que la cobertura que se presta es las 24 horas del día, se ha podido establecer una asociación estadística entre el grado de satisfacción laboral general y el turno de trabajo de tarde, seguido del turno de mañana y el turno rotativo.[1]

Los turnos rotatorios valoran más positivamente los aspectos de apoyo (grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social) y claridad (grado en el que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes de trabajo), mientras que los individuos que tienen horarios fijos los aspectos de control (grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados), innovación y comodidad (grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable) obtienen mayores puntuaciones.[3]

Tanto el turno como el número de horas trabajadas han sido factores asociados e influyentes en la satisfacción en el trabajo[2], de manera inversa, valorando si la satisfacción en el trabajo ejerce alguna influencia[3] sobre el total de horas anuales que los profesionales están dispuestos a trabajar, cuando se controlan los efectos de los efectos económicas, educacionales y sociodemográficos, las variables que en mayor medida influyen en la

predicción y estadísticamente significativas son el control de poder elegir sobre los turnos de trabajo[4] y la presencia de hijos menores.

6.3. NÚMERO DE HORAS TRABAJADAS Y SATISFACCIÓN LABORAL

Aunque ya ha sido descrita en el anterior punto, muchos de los argumentos de los estudios sobre la flexibilidad en los turnos son aplicados de igual manera al número de horas trabajadas. Excluyendo a los empleados cuyo deseo consista en el desarrollo profesional o que cuyo valor principal sea dedicación completa al trabajo, la mayoría de personas necesitamos un balance entre nuestra vida personal y laboral. Poder trabajar menos horas, permite a la persona desarrollar mejor sus obligaciones personales, pero ello depende a su vez de la disponibilidad económica.

6.4. ANTIGÜEDAD Y SATISFACCIÓN LABORAL

La mayoría de estudios encontrados en la bibliografía anglosajona, plantean como hipótesis la relación positiva existente entre la antigüedad en el puesto de trabajo y la satisfacción laboral. El argumento utilizado es que con la madurez y la antigüedad, se asegura el poder elegir el trabajo que más satisface, mejores horarios, y el salario y los beneficios que se obtienen mejoran. En el inicio de los años de trabajo y específicamente para los empleados cualificados, el choque entre la teoría aprendida y la realidad laboral ejerce cierto grado de desencanto que influye en la satisfacción laboral.

En nuestro entorno, y generalmente hablando tanto en la cultura laboral de nuestro país como en el área sanitaria, el desarrollo de privilegios para los empleados que pudiesen afectar en la misma dirección que en los países anglosajones acaba de iniciarse, es decir, la antigüedad es premiada únicamente como fidelidad a la empresa (que tampoco es así por la poca

rotación posible en puestos de trabajo ofertados y la tasa de paro existente) con un importe económico y según los centros. La remuneración recibida por la antigüedad tiende a convertirse en un derecho laboral y no es visto como incentivo o premio; la ausencia de otros privilegios en nuestro país que motiven a las personas a considerar los años de ejercicio y por tanto la experiencia, la madurez,... como fuentes de satisfacción[5] sino meros privilegios adquiridos (fiestas, vacaciones, turno,...) provocan la consideración e inclusión en este estudio de dicha variable.

6.5. SIGNIFICADO DEL TRABAJO Y SATISFACCIÓN LABORAL

El propio desarrollo del Marco Teórico deja implícita la consideración de esta variable, sólo añadir que el significado del trabajo variará en función de los valores tanto personales como laborales de cada empleado.

Los estudios[6] desde esta perspectiva muestran la influencia de la cultura tanto social como específicamente laboral en el resultado de la satisfacción laboral. Algunos expertos, no obstante, señalan cinco grandes líneas que determinan cambios a nivel cultural y que modificarán por tanto el sistema de valores: 1) una disminución en la perspectiva de la "ética del trabajo", 2) un aumento de la tolerancia a la diversidad, 3) un aumento respecto al egalitarismo, 4) el consumismo, y 5) aumento del peso que se le da al valor "calidad de vida".

Siendo conscientes de las diferencias culturales y del mundo laboral existentes entre nuestro país (latino) y los países generadores de la mayoría de las fuentes bibliográficas utilizadas, y para entender los valores asociados a las personas y que influencian en el trabajo, queremos resaltar que los factores asociados con lo que podríamos llamar "cultura anglosajona" y "cultura latina", quedarán patentes en nuestro estudio de investigación. La primera ha sido descrita en libros y artículos como "Etica protestante del trabajo[7] (Protestant

Work Ethic) para refererirse a la virtud de la persona en términos de éxito en el trabajo. La segunda, ha sido motivo, cada vez con mayor frecuencia, para resaltar estas diferencias pero más desde una perspectiva de crítica que como una fuente de aprovechamiento de los potenciales que también tiene y que otras culturas no contemplan, en cualquier caso, esta opinión como otras tantas de los autores de este trabajo de investigación serán discutidas en futuros apartados de este estudio.

Referencias bibliográficas

[1] Ortega M., Torres P. " Estudio de la satisfacción laboral en un servicio de recuperación quirúrgica" Metas 1999, 13 19-27
[2] Gowell, YM. Boverie, P.E "Stress and Satisfaction as a result of shift and number of hours worked". Nursing Administration Quarterly, 16 (4); 14-9, 1992.
[3] Buerhaus PI. "Economic and work satisfaction determinants of the annual number of hours worked by registered nurses. Wayne State University. 1990.
[4] Miller, N. "Job satisfaction through self-scheduling" Nursing Management. 23(5). 1992.
[5] Gonzalez Y, Ruiz J, Garcia L. "Cultura organizacional y ausencia de una misión y carencia de una gestión orientada al logro de la eficiencia como factores agravantes de la crisis de la enfermería intensiva". Enfermería Intensiva, Abril-Junio 1992; 3(2): 54-62.
[6] D. K. Caplan, M. E. Bull, C. F. Burcin "Understanding Age-related Values in Work Force" Nursing Management 1992; 23: 9, (118).
[7] Weber M. La ética Protestante y el espíritu del capitalismo. 10.edición. Barcelona: Península;1991.

7. DISEÑO DEL ESTUDIO

7.1. HIPÓTESIS

Este estudio se basa en ciertos supuestos. Uno es que existen determinados factores o variables mensurables que pueden afectar de alguna manera a la satisfacción en el trabajo. Otra es que esta investigación podría contribuir al mejor conocimiento e interpretación de nuestro objeto de estudio. Finalmente, la aplicación de los hallazgos que de este estudio se deriven, podría contribuir a la mejora de la satisfacción en el trabajo de las personas del Hospital de la Creu Roja de Barcelona.

7.1.1. HIPOTESIS DEL ESTUDIO

Nuestra hipótesis general de estudio es:

La satisfacción laboral depende de factores personales, laborales y organizacionales

Sin embargo trabajaremos con diferentes subhipótesis:

- **Subhipótesis I:** Las personas con mayor **edad** muestran una menor satisfacción en el trabajo.

- **Subhipótesis II:** Las personas del **género** masculino están más satisfechas en el trabajo.

- **Subhipótesis III:** A mayor **número de hijos**, menor satisfacción en el trabajo.

- **Subhipótesis IV**: Las personas **con hijos de edades igual o inferior a los cuatro años** tienen menor satisfacción en el trabajo.

- **Subhipótesis V:** Las personas cuya **aportación económica a los ingresos familiares** no es la única o principal fuente, están menos satisfechos.

- **Subhipótesis VI:** Las personas con **grados académicos** inferiores, tienen mayor satisfacción en su trabajo.

- **Subhipótesis VII:** Las personas que están realizando algún tipo de **estudios actuales** relacionados con su profesión están mas satisfechas.

- **Subhipótesis VIII:** A mayor **antigüedad en la empresa**, menor satisfacción en el trabajo.

- **Subhipótesis IX:** Las personas que ocupan una **posición de mando** o líder formal, tienen mayor satisfacción en el trabajo.

- **Subhipótesis X:** Las personas en **grupos profesionales** asistenciales muestran mayor satisfacción laboral.

- **Subhipótesis XI:** A mayor **antigüedad grupo actual**, mayor satisfacción en el trabajo.

- **Subhipótesis XII:** Las personas con **contrato laboral** temporal tienen menor satisfacción en el trabajo.

- **Subhipótesis XIII:** Las personas cuyo **turno** habitual es el horario de mañana, muestran un mayor nivel de satisfacción.

- **Subhipótesis XIV:** Las personas que trabajan los **fines de semana** tienen un menor grado de satisfacción en el trabajo.

- **Subhipótesis XV:** A mayor número de **horas semanales** trabajadas, mayor satisfacción.

- **Subhipótesis XVI:** Las personas que seguirían trabajando en el mismo puesto en el supuesto de no necesitar el dinero, muestran una mayor satisfacción.

- **Subhipótesis XVII:** A menor grado de satisfacción respecto a **experiencias laborales previas**, mayor es la satisfacción en el trabajo.

- **Subhipótesis XVIII:** Las personas que tienen una mejor **percepción de las características organizacionales**, tienen una mayor satisfacción en el trabajo.

  Subhipótesis XVIII a: Las personas que tienen una percepción más participativa del modelo de dirección actual están más satisfechas en el trabajo.

  Subhipótesis XVIII b: Las personas cuya percepción de las características organizacionales supera o coincide con su deseo están más satisfechas en el trabajo.

- **Subhipótesis XIX:** Las personas que tienen una mejor percepción del **prestigio de su colectivo profesional**, tienen una mayor satisfacción en el trabajo.

- **Subhipótesis XX:** Las personas que tienen una mejor percepción del **prestigio del Hospital Creu Roja Barcelona** tienen una mayor satisfacción.

7.2. VARIABLES Y CONTROL

La satisfacción (objeto de este estudio) se considera un fenómeno dinámico, y por tanto, sometido a continuos cambios, sin embargo, y como recoge el marco conceptual suele ser medido como un fenómeno estático.

Los autores de este estudio consideran que la medida de la satisfacción en el trabajo no es algo que pueda ser medido y archivado. Por tanto, lo que pretendemos obtener de este estudio de investigación es la "fotografía" en un momento determinado del tiempo, el estado de la satisfacción en el trabajo de las personas del hospital de la Creu Roja de Barcelona. El estudio también pretende establecer las relaciones entre un número de variables sociodemográficas, laborales y organizacionales y la variable dependiente, satisfacción en el trabajo.

Esperamos que la información y resultados obtenidos puedan ser utilizados de manera continua como base para lograr satisfacer las necesidades de los empleados y mejorar la satisfacción en su lugar de trabajo.

Para facilitar la visión global de todas las variables que describimos a continuación, la Tabla I muestra de forma esquemática sus principales características y control estadístico.

7.2.1. Descripcion de la variable dependiente

- **Satisfacción en el trabajo**: Pregunta al encuestado la opinión sobre su percepción respecto a cada uno de los factores que definen la satisfacción en el trabajo.

7.2.2. Descripcion de las variables independientes

Las variables descritas a continuación han sido seleccionadas en base a su referencia bibliográfica y a su posible relación con la satisfacción en el trabajo. No es pretensión de los autores confirmar estas referencias, sino determinar las diferentes relaciones que documenta este estudio en nuestro propio ámbito de trabajo.

A continuación se enumeran y **definen de manera específica** para este estudio la diversidad de variables estudiadas:

- **Edad**: Años desde el nacimeinto hasta la fecha de la encuesta.
- **Género**: La condición de varón o hembra del encuestado.
- **Número de hijos**: Es el número total de hijos del encuestado hasta la fecha de la encuesta.
- **Número de hijos menores de cuatro años**: Es el número de hijos que el encuestado tiene con edad igual o inferior a los cuatro años.
- **Fuente de ingresos**: Es definida como la condición del encuestado como única o principal aportación económica a los ingresos familiares.
- **Grado académico**: Nivel de estudios de mayor grado alcanzado por el encuestado.
- **Estudios actuales**: es la situación del encuestado respecto a si en la actualidad está realizando algún tipo de estudios relacionados con su profesión.
- **Antigüedad en la empresa**: Es el número de años que el encuestado lleva trabajando en el Hospital.
- **Posición de mando**: Es la condición respecto a ocupar o no una posición de líder formal o mando dentro de la organización.
- **Grupo profesional**: Es el colectivo dentro del cual el encuestado desarrolla sus funciones profesionales en el hospital. La categoría con la que está contratado.

- **Antigüedad grupo actual**: Es el número de años de contrato que el encuestado lleva trabajando en el grupo profesional actual.
- **Tipo de contrato**: Es la condición del contrato establecido entre el encuestado y el Hospital respecto a su temporalidad.
- **Turno**: Es el horario de trabajo habitual en el que el encuestado desarrolla el mayor número de horas de su jornada.
- **Fin de semana**: Es la característica del contrato del trabajador respecto a su obligatoriedad de trabajar durante los fines de semana.
- **Horas semanales**: Es el número de horas que el encuestado tiene contratadas en una semana.
- **Valor del trabajo**: Pregunta al encuestado su decisión de seguir trabajando en el supuesto de que no necesitase el dinero, y si lo haría en el mismo puesto que actualmente ocupa.
- **Experiencia**: Pregunta al encuestado su opinión sobre el grado de satisfacción respecto a experiencias laborales previas y ajenas al Hospital.
- **Percepción del clima organizacional**: Pregunta al encuestado la opinión respecto a su percepción sobre las características organizacionales y su deseo sobre las mismas.
- **Prestigio de su profesión**: Pregunta al encuestado su opinión sobre el servicio que su grupo profesional presta a los clientes
- **Prestigio Hospital**: Pregunta al encuestado su opinión sobre la calidad del servicio que el hospital presta a la comunidad.

A continuación presentamos una tabla de síntesis que recoge todas las variables estudiadas y su control estadístico. Tabla I

	VARIABLE DEPENDIENTE	DESCRIPCION	TIPO	Escala	Prueba Estadística	INSTRUMENTO
	Satisfacción laboral	Opinión sobre la percepción de la propia satisfacción en el trabajo.	CUANTITATIVA CONTINUA	Razón	Estadística descriptiva	ESCALA DE SATISFACCIÓN
	VARIABLES INDEPENDIENTES	**DESCRIPCION**	**TIPO**	**Escala**	**Prueba Estadística**	**INSTRUMENTO**
SOCIODEMOGRAFICAS	Edad	Edad en intervalos de años	CUANTITATIVA DIscreta	Intervalo	Correlación Pearson	CUESTIONARIO
	Género	Género	CUALITATIVA Dicotómica	Nominal	t-test	
	Hijos	Número de hijos	CUANTITATIVA Discreta	Razón	Correlación Pearson	
	Hijos menores de cuatro años	Número de hijos con edades inferiores a los cuatro años.	CUANTITATIVA Discreta	Razón	Correlación Pearson	
	Fuente de ingresos	Condición de única o principal aportación económica a los ingresos familiares	CUALITATIVA Dicotómica	Nominal	t-test	
	Grado académico	Mayor grado académico obtenido	CUALITATIVA Politómica	Nominal	ANOVA	
	Estudios actuales	Situación actual de estar realizando algún tipo de estudios	CUALITATIVA Dicotómica	Nominal	t-test	
LABORALES	Antigüedad en la empresa	Número de años trabajando en el Hospital	CUANTITATIVA Discreta	Intervalo	Correlación Pearson	
	Posición de mando	Posición de líder o mando dentro de la organización.	CUALITATIVA Dicotómica	Nominal	t-test	
	Grupo profesional	Categoría contratada	CUALITATIVA Politómica	Nominal	ANOVA	
	Antigüedad grupo actual	Número de años en el grupo profesional actual.	CUANTITATIVA Discreta	Intervalo	Correlación Pearson	
	Tipo de contrato	Condición de la temporalidad del contrato.	CUALITATIVA Dicotómica	Nominal	t-test	
	Turno	Horario de trabajo habitual	CUALITATIVA Politómica	Nominal	ANOVA	
	Fin de semana	Obligatoriedad de trabajar durante los fines de semana	CUALITATIVA Dicotómica	Nominal	t-test	
	Horas semanales	Número de horas contratadas en una semana	CUANTITATIVA Discreta	Intervalo	Correlación Pearson	
	Valor del trabajo	Decisión de trabajar en el puesto actual en el supuesto que no necesitase dinero	CUALITATIVA Politómica	Nominal	ANOVA	
	Experiencia	Opinión sobre el grado de satisfacción respecto a experiencias laborales previas y ajenas al Hospital	CUALITATIVA Politómica	Ordinal	ANOVA	
ORGANIZA.	Percepción clima laboral	Opinión respecto a su percepción de las características organizacionales y su deseo sobre las mismas.	CUALITATIVA Politómica	Ordinal	ANOVA	ESCALA DE POC
	Prestigio profesión	Opinión sobre el servicio que su grupo profesional presta a los clientes.	CUALITATIVA Politómica	Ordinal	ANOVA	CUESTIONARIO
	Prestigio Hospital	Opinión sobre la calidad del servicio que el hospital presta a la comunidad	CUALITATIVA Politómica	Ordinal	ANOVA	CUESTIONARIO

Tabla I. Resumen de las variables y su control estadístico

7.3. METODOLOGÍA

El estudio se ha llevado a cabo en el Hospital de la Creu Roja de Barcelona, centro donde trabajan los autores de este estudio.

7.3.1. Tipo de estudio y método

Se trata de un estudio descriptivo explicativo mediante el que tratamos de conocer el grado de satisfacción laboral de todas las personas que trabajan en nuestro centro y profundizar en el tema tratando de explicar cuáles pueden ser las variables que influyen en ella, corroborando o no nuestras hipótesis.

Para ello se pasó un cuestionario en Diciembre de 1999 a toda la población del hospital, independientemente del grupo profesional al que pertenecían y de su posición o no de mando. Este instrumento contenía en primer lugar los datos sociolaborales del encuestado, en segundo lugar un cuestionario de 18 ítems dobles sobre su percepción del estilo de dirección actual y el que desearía, y finalmente un cuestionario de 50 ítems que determina el grado de satisfacción en el trabajo.

Dada la naturaleza de las variables de estudio, satisfacción laboral y percepción del clima laboral, ha sido necesario establecer una adecuada **estrategia** de información antes de entregar el cuestionario a las personas, **que garantizase la máxima participación y por lo tanto la representatividad de la muestra y minimizase el sesgo en los resultados** que en este tipo de estudios organizacionales se pueden producir:

- **INFORMACIÓN-DIFUSIÓN**

  - Informar a la Dirección de la empresa de nuestro estudio y del carácter independiente del mismo.

- Informar a todos los agentes sociales del centro (Comité de Empresa y Asociaciones Profesionales).
- Informar por grupos reducidos a todos los mandos intermedios de cada colectivo para garantizar su difusión.
- Se ofreció la posibilidad de que cualquier persona del centro podía ser informada directamente a través de los autores del estudio.
- Se entregó la encuesta en un sobre nominal, de forma individual o a través de su mando intermedio, para garantizar que llegase a todas y cada una de las personas de la organización.
- Se entregó conjuntamente con la encuesta una carta de presentación (ANEXO II) donde se explicaba al encuestado el objetivo de la encuesta, la forma de cumplimentación, su carácter totalmente anónimo y confidencial y que se realizaría la transmisión de los resultados a todas las personas de la organización, así como el establecimiento de recomendaciones a la empresa.

- **GARANTIZAR ANONIMATO-CONFIDENCIALIDAD**

- Se permitió revisar el instrumento de recogida de datos a las fuerzas sociales y asociaciones profesionales para buscar su aprobación con respecto a la encuesta.
- En la carta de presentación se hacia referencia al carácter totalmente anónimo y confidencial de los datos.
- Se entregó junto con la encuesta un sobre a nombre de los autores de este estudio para remitirla anónimamente y en sobre cerrado.
- Se estableció un circuito de entrega y recogida de las encuestas que garantizase la confidencialidad del encuestado. Podían entregarla, o bien depositándola en una urna que se colocó en un lugar centralizado y de paso del Hospital, o bien a través de los circuitos internos del centro.

7.3.2. El contexto del estudio: *el Hospital Creu Roja de Barcelona*

El Hospital Creu Roja de Barcelona del Consorci de la Creu Roja de Catalunya se trata de un centro de asistencia sanitaria de nivel B que pertenece a la XHUP (Xarxa d´Hospitals d´Utilització Pública) del Departament de Sanitat de la Generalitat de Catalunya. Se dedica fundamentalmente a la asistencia de pacientes agudos, bien en régimen ambulatorio o ingresados. Sus pacientes provienen de forma casi exclusiva de la Seguridad Social. El Hospital también lleva a término actividades de docencia y de investigación.

El Hospital, ubicado en la ciudad de Barcelona, consta de 230 camas y los servicios que ofrece recogen el conjunto de especialidades propias de un Hospital general de nivel medio:

- *Consultas Externas*, con un total de 50 despachos, más los correspondientes a gabinetes de pruebas y boxes para cirugía menor ambulatoria.
- *Area de Urgencias*
- *Unidad de Cirugía Mayor Ambulatoria.*
- *Hospitalización.* El Hospital dispone de 7 Unidades de hospitalización con un total de 224 camas.
- *Unidad de Vigilancia Intensiva,* con 6 camas.
- *Quirófano:* 4 para cirugía general, cirugía vascular, cirugía ortopédica, urología, cirugía plástica y ginecología, 1 para OFL y 1 para ORL.
- *Servicios de soporte asistencial*: Laboratorio con depósito de sangre, Diagnóstico por la imagen (RX, Ecografías y TAC), Farmacia y Diálisis
- *Servicios de soporte no asistencial:* Hoteleros, Mantenimiento, Administrativos, Recursos Humanos, Unidad de atención al Usuario/ Trabajo social.
- *Banco de Sangre*.

Como ya se ha explicado en la introducción en el momento de llevar a cabo este estudio nuestra organización había adoptado un Modelo de Gestión de la Calidad Total EFQM (European Foundation for Quality Management) (ANEXO I) que tiene como objetivo asegurar la Calidad Total, entendiendo como tal, la calidad que abarca todas las áreas de gestión de una organización y en la que contribuyen todas las personas para su consecución. Este modelo determina como un elemento clave de la consecución de la calidad, la satisfacción de las personas que trabajan en la empresa y priva la existencia de un instrumento de medida de la misma. Por este hecho la Dirección de nuestro centro apoyó este estudio desde el primer momento pero, a instancias de que abarcara a todas las personas de la organización y mediante un instrumento único de medida. Hay que aclarar que ésta fue la única condición expresa realizada por la Dirección; a partir de aquí recibimos el apoyo necesario para llevar a cabo este estudio pero el desarrollo del mismo ha sido realizado con total independencia y libertad por sus autores.

7.3.3. Limitaciones del estudio

Los autores del estudio quieren especificar que a pesar de todas las medidas que se han tenido en cuenta para garantizar la máxima fiabilidad de los datos y dada la naturaleza de las variables de estudio, una de las principales limitaciones del mismo es principalmente la falta de colaboración que puede implicar la falta de representatividad de la muestra, la ausencia de contestación de ítems de identificación sociolaboral y la falta de sinceridad en las respuestas que pueden dar lugar a sesgos en los resultados.

Otra de las limitaciones es la dificultad que entraña el hacer una encuesta global para todos los colectivos de una organización con niveles académicos muy dispares, por lo tanto la participación o contestación puede verse afectada y así también la especificidad del estudio. Hemos de aclarar que la intención inicial de los autores de este estudio fue llevarlo a cabo de forma más

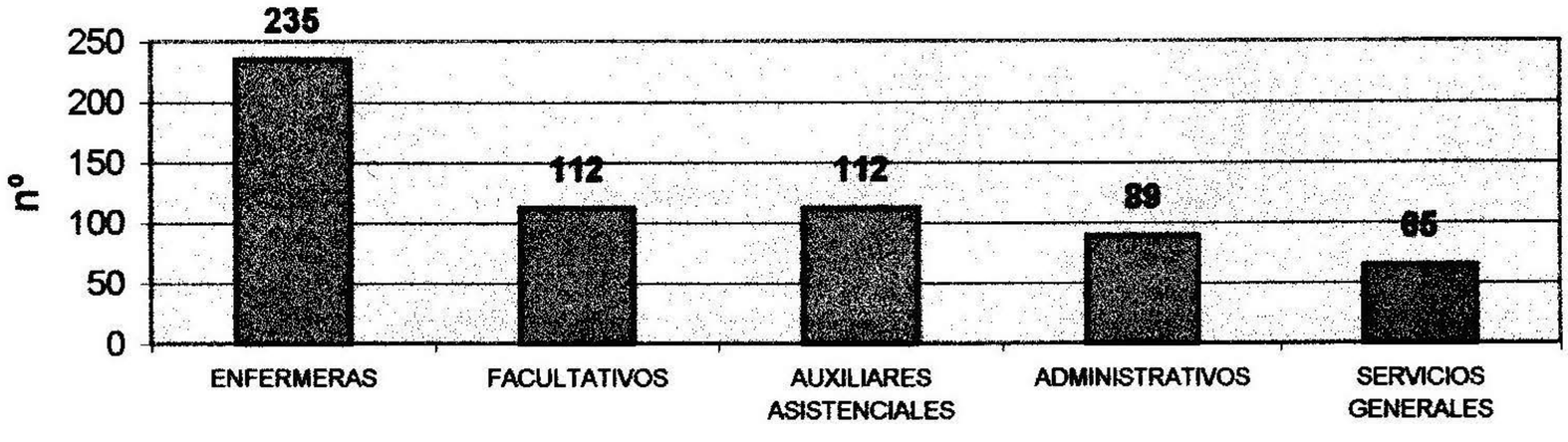
7.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

7.4.1. Descripción de la población

Hemos considerado como población de estudio a todos los empleados del Hospital de la Creu Roja de Barcelona independientemente de su posición o colectivo profesional dentro de la organización con una antigüedad mínima en la empresa de medio año. Se ha considerado oportuno excluir al equipo directivo de primera línea, y a las personas con contratos eventuales inferiores a medio año porque pensamos que no han tenido tiempo suficiente para desarrollar una visión crítica de la organización y porque su opinión podría estar mediatizada por su situación laboral.

El nº total de empleados que componen el Hospital Creu Roja de Barcelona con las características de inclusión en el momento del estudio (**Diciembre 1999**) es de **613 personas**, siendo un **64% mujeres** y un **36% hombres**, con **una edad media de 40 años** y una **antigüedad** media en la empresa **de 15 años**.

Gráfico 1. Población por grupos profesionales



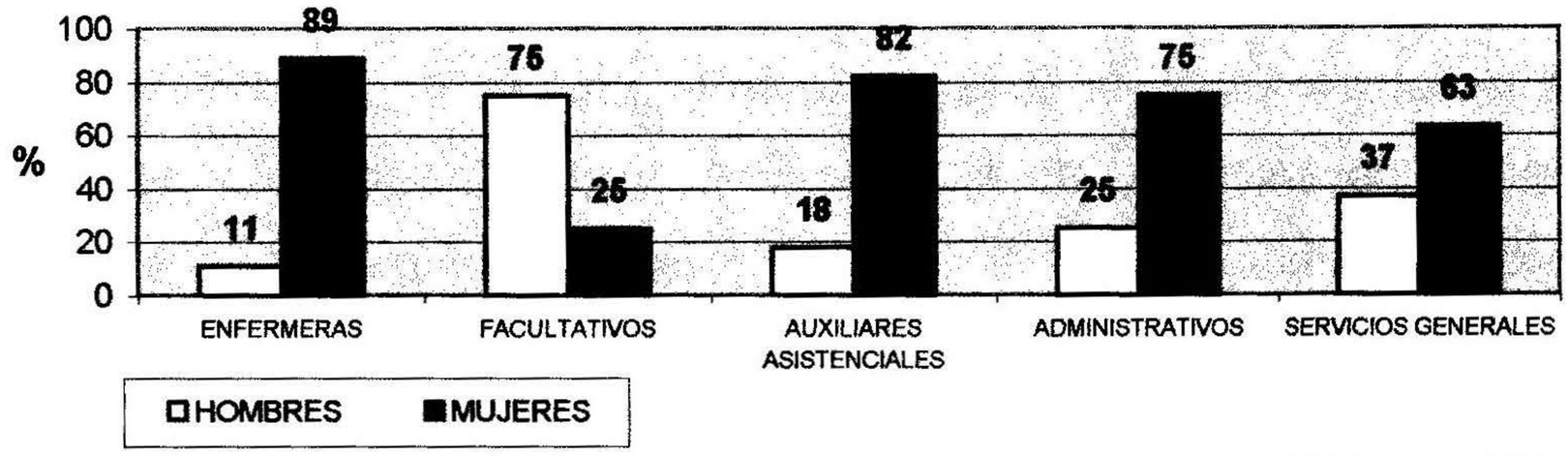
H.C.R.B. Diciembre 1999

La distribución de la población por colectivos se ha establecido agrupando grupos profesionales para evitar trabajar con grupos muy pequeños (Gráfico 1):

- ✓ Enfermeras y Fisioterapeutas.
- ✓ Facultativos (Médicos, Farmacéuticos, Psicólogos)
- ✓ Auxiliares Asistenciales (Aux. de Enfermería y Aux. sanitarios)
- ✓ Administrativos y Técnicos
- ✓ Servicios Generales (Mantenimiento y Servicios Hoteleros)

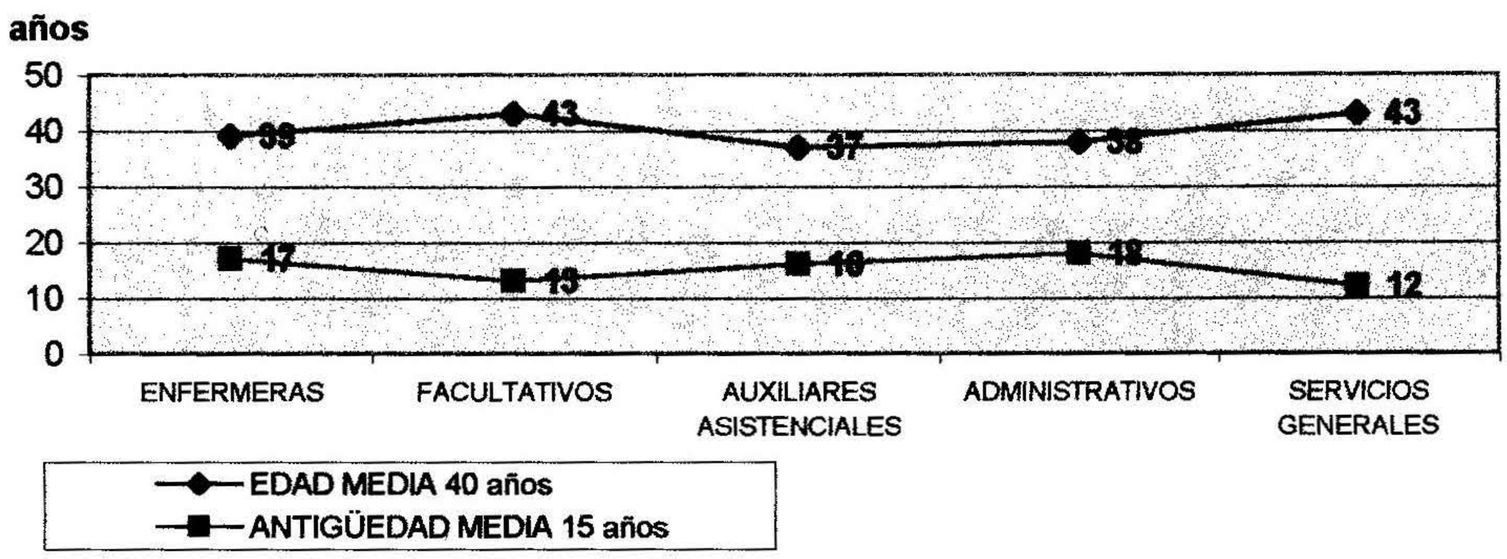
Características de la población / colectivo profesional. Referiremos aquí las características de la población (edad, sexo, antigüedad en la empresa y tipo de contrato) en relación al colectivo profesional al que pertenecen, datos que nos han sido facilitados por el Departamento de Relaciones Laborales de nuestro centro. Gráficos 2 y 3

Gráfico 2. Sexo por grupos profesionales



H.C.R.B. Diciembre 1999

Gráfico 3. Edad y antigüedad por grupos profesionales



H.C.R.B. Diciembre 1999

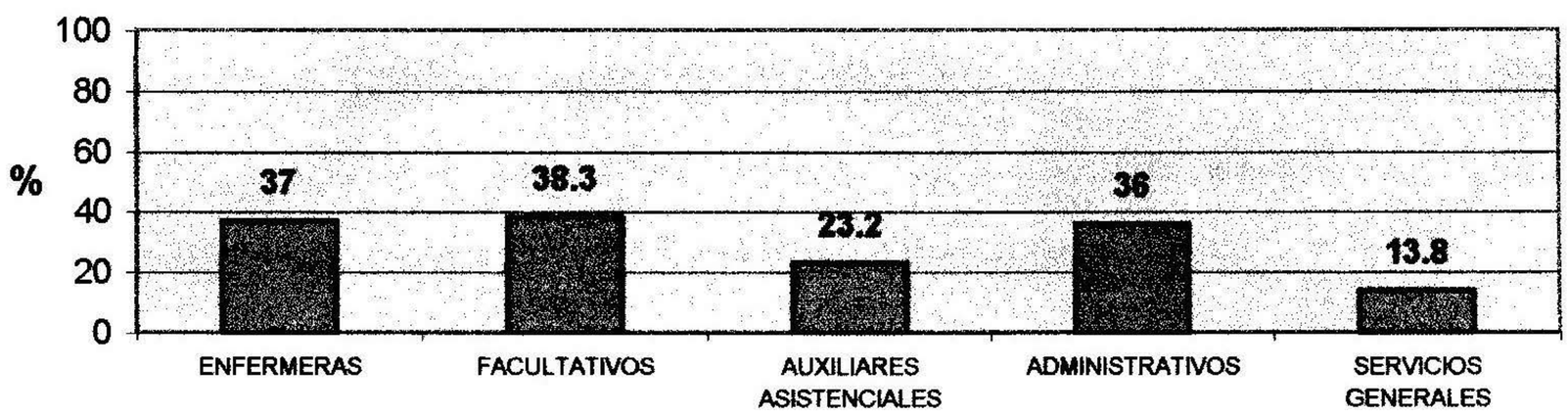
El **89,7%** de la población tienen **contrato indefinido** (550/613) y el **7,3%** son **mandos intermedios** (45/613).

7.4.2. Tamaño y representatividad de la muestra

No se ha establecido ninguna técnica de muestreo ya que la encuesta ha sido entregada a toda la población, sin embargo el tamaño de la muestra de estudio ha sido determinada por la participación de los encuestados. Por ello el esfuerzo de los autores del estudio, como ya se ha especificado anteriormente, se ha centrado en garantizar la máxima participación de todas las personas y de todos los colectivos.

El **tamaño de la muestra** ha sido de **244 personas** que han contestado y remitido la encuesta, por lo tanto el **nivel de participación** ha sido del **39,8%**.
Los autores desean especificar que el nivel de participación es alto en referencia a otros estudios revisados (también dirigidos a todos los colectivos de un hospital).
El nivel de participación más alto corresponde a los grupos profesionales de los facultativos (43/112), enfermeras/fisioterapeutas (87/235)y administrativos (32/89). Gráfico 4

Gráfico 4. Nivel de participación por grupos profesionales



H.C.R.B. Diciembre 1999

Teniendo presente la caracterización poblacional explicada anteriormente y para determinar la representatividad de la muestra obtenida, utilizaremos el criterio del sexo para establecer el cálculo del tamaño muestral mínimo necesario. Se ha utilizado el sexo por ser la característica más heterogénea dentro de los diferentes grupos profesionales y por lo tanto la variable más exigente para este cálculo.Tabla II

Siguiendo la fórmula de Calvo para el cálculo del tamaño muestral según una variable cualitatita dicotómica, en nuestro caso el sexo, y para poblaciones

$$N = \frac{N_p}{1 + \frac{(N_p - 1)\,(p - p_{pob})^2}{Z^2 \,.\, p \,.\, q}}$$

finitas, asumimos como error muestral 0.1 respecto de p, operando con un nivel de confianza del 95% ($Z = 1.96$). Si tenemos en cuenta que p en nuestra población (613) es de 0.36, el tamaño muestral mínimo para ser representativo es de 96 personas que significaría el 15,5% de la población como mínimo. Nuestra muestra ha superado con creces este mínimo porque ha sido de 244 personas, es decir, del 39,8%.

También deseamos establecer si el tamaño de cada uno de los grupos profesionales es representativo. Si esta muestra mínima teórica (96) se estratifica por grupos profesionales en función de los tamaños que conocemos de la población, obtenemos que todos los grupos tienen un tamaño representativo excepto el grupo de Servicios Generales. Tabla I

Tabla I. Comparación tamaño muestra teórica – tamaño muestra real obtenida

Grupo profesional	Población		Tamaño muestra teórica		Tamaño muestra	
	N	%	N	%	N	%
Enfermeras	235	38,3%	37	38,3%	87	44.2%
Facultativos	112	18,2%	17	18,2%	43	21.8%
Auxiliares asist.	112	18,2%	17	18,2%	26	13.2%
Administrativos	89	14,5%	14	14,5%	32	16.2%
Serv. Generales	65	10,8%	10	10,8%	9	4.2%
Tamaño total	613	100%	96	100%	100%	197

Por lo tanto nuestro tamaño muestral supera con creces lo requerido como teórico. En cuanto a la representatividad de la muestra por distribución de los diferentes grupos profesionales observamos que, exceptuando el grupo de Servicios Generales que ya hemos visto no es suficiente, no hay diferencias significativas con un α 0.05 con respecto a la distribución de éstos en la población del centro. Tabla II

Tabla II. Representatividad de la muestra para la edad, género y grupo profesional

	Población		Muestra	P. conformidad α 0.05
Edad media	40 años		38.2 años	No hay diferencias
Género	Hombres Mujeres	36% 64%	25% 75%	Sí hay diferencias
Grupo profesional	Enfermeras Facultativos Auxiliares asist Administrativos	38,3% 18,2% 18,2% 14,5%	87 (42,6%) 43 (21,1%) 26 (12,7%) 32 (19,1%)	No hay diferencias
	Serv. Generales	10,8%	9 (4,4%)	-

Visto este estudio de la muestra, los autores deciden que si bien se presentarán los datos del grupo de Servicios Generales para el estudio descriptivo, no serán tenidos en cuenta en el análisis inferencial por no representar ni siquiera el tamaño muestral mínimo requerido.

7.5. INSTRUMENTO

7.5.1. Elaboración y utilización del instrumento

El instrumento utilizado para la recogida de datos de este estudio es un cuestionario que consta de tres bloques:

A) Datos sociolaborales
B) Percepción del clima laboral de la organización
C) Grado de satisfacción laboral de los individuos

También se añadió al final una pregunta abierta para que los encuestados pudieran introducir algún aspecto sobre la satisfacción laboral que no hubieran visto reflejado en el cuestionario.

A. DATOS SOCIOLABORALES

Este apartado consta de 19 ítems cerrados, elaborados por los autores del estudio, que responden a las variables sociolaborales cuya influencia sobre la satisfacción laboral pretendemos determinar y aquellas variables intervinientes que pudieran interferir esta relación.

Uno de los criterios más importantes al elaborar este bloque, debido a la naturaleza del estudio, fue el de garantizar el anonimato de los encuestados, por lo que fue imprescindible agrupar los colectivos con un nº muy bajo de personas con otros de similares características y segmentar la edad en periodos de 5 años. La edad adoptada para cada individuo es el punto medio del intervalo, ya que la edad media, calculada a través de la media de los puntos medios, es similar estadísticamente a la edad media de todos los individuos.[1]

[1] Colton, Theodore. Estadística en Medicina. Barcelona: Ramasón-Salvat Médica, 1993. Capítulo II: Estadística descriptiva; pág. 11-63

Deseamos especificar la existencia de otras variables sociolaborales que los autores consideran pudieran afectar a la satisfacción laboral y no han sido incluidas en el estudio para garantizar el anonimato de las personas.

B) PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL DE LA ORGANIZACIÓN

El cuestionario utilizado se ha elaborado a partir del cuestionario Profile of Organizational Characteristics (POC) desarrollado por Rensis Likert y asociados del Institute for Social Research de la Universidad de Michigan. La adaptación del cuestionario fue imprescindible debido a que las características organizativas en el país de origen son diferentes a las nuestras y por lo tanto ha sido necesario darle el sentido propio a los ítems y a las respuestas.

El cuestionario consta de 16 ítems dobles, ya que cada uno de ellos tiene dos respuestas, una es la que el individuo desearía (DESEADA) y otra la que percibe actualmente (AHORA). Se decidió que se contestara primero a la deseada y después a la percibida para evitar al máximo posicionamientos extremos.

Estos 16 ítems valoran 5 aspectos básicos del sistema de dirección de la organización:

1. **Liderazgo** (ítems 1-2-3). Trata de establecer la percepción que los individuos tienen sobre las personas que les dirigen.
2. **Naturaleza de las fuerzas de motivación** (ítems 4-5-6). Se refiere a los procedimientos utilizados para motivar a los empleados y su percepción sobre el trabajo en equipo.
3. **Naturaleza de los procesos de comunicación** (ítems 7-8-9-10). Se refiere a la percepción que tienen los individuos sobre la naturaleza de los procesos de comunicación interna de la organización y cómo son ejercidos.

4. **Participación** (ítems 11-12-13-14). Se trata de conocer la opinión que los individuos tienen sobre el grado de participación que se les permite en las decisiones generales de la empresa y las que les afectan directamente en su trabajo.
5. **Sistemas de control** (ítems 15-16). Se pretende conocer la opinión de los empleados sobre la utilización que la organización realiza de los datos que recoge y analiza.

Las respuestas a cada ítem se han establecido siguiendo una escala gradual de cuatro categorías y cada una de ellas corresponde a un estilo diferente de dirección, de manera que:

El ítem 4 tiene respuesta múltiple por lo que se clasificó las posibles respuestas en los cuatro estilos de dirección:

- Autoritario explotador (castigos, miedos y castigos)
- Autoritario paternalista (miedo, castigos e incentivos, miedos e incentivos, miedo y compromisos)
- Consultivo (incentivos)
- Participativo (compromisos, incentivos y compromisos)

Los autores hemos añadido a este bloque dos ítems (17- 18) que pretenden conocer la percepción de los individuos sobre el prestigio del Hospital y de su propio colectivo profesional.

- **Utilización de la escala**

Para cada una de las dos escalas, percibida y deseada, el rango potencial de puntuación total para cada individuo es de 16 (estilo de dirección percibido o deseado muy autoritario) hasta 64 (estilo de dirección percibido o deseado muy participativo) ya que para cada ítem se puede escoger entre 1: autoritario hasta 4: participativo). La puntuación total para cada una de las dos escalas se obtiene mediante la suma de la puntuación de cada uno de los ítems. Para los ítems no contestados usamos la media global de cada ítem.

- ***Variable: Estilo de dirección (percibido o deseado).*** Los rangos de valores para cada categoría de estilo de dirección son:

  - Sistema autoritario explotador: de 16 a <28
  - Sistema autoritario paternalista: de 28 a <40
  - Sistema consultivo: de 40 a <52
  - Sistema participativo: de 52 a 64

- ***Variable: Diferencia entre estilo de dirección percibido y deseado.*** La diferencia entre el estilo de dirección percibido y el deseado se obtiene restando la puntuación total de la escala POC AHORA menos la puntuación total de la escala POC DESEADA.

  El rango de puntuación para esta variable es de – 48 hasta +48, entendiendo que una puntuación de:

  - -48 significa que el individuo percibe un estilo de dirección muy autoritario (16) y sin embargo desea un estilo muy participativo (64).
  - +48 significa que el individuo percibe un estilo de dirección muy participativo (64) y sin embargo desea un estilo muy autoritario (16).
  - 0 significa que el estilo percibido es exactamente el deseado.

Así, la clasificación de puntuaciones de la diferencia entre estilos percibido y deseado que se adopta para el estudio es:

- Elevada (sistema participativo deseado): de -25 a -48
- Moderada: de 0 a –24
- No diferencia: 0
- Moderada: de 0 a +24
- Elevada (sistema autoritario deseado): de 25 a +48

C) GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Una de las principales dificultades al elaborar la escala de satisfacción consistió en la necesidad de la generalidad, ya que tenía que ir dirigida a varios colectivos muy distintos entre sí. Los ítems tenían que ser interpretados de igual forma y debían ser representativos de la satisfacción laboral de todos ellos. Por ello nos decidimos a utilizar la escala de Stember[2] que aunque ha sido utilizada principalmente para colectivos de enfermeras, los ítems son muy generales y pueden ser representativos de cualquier grupo profesional.

La escala original que consta de 76 ítems ha sido adaptada por los autores de este estudio, teniendo en cuenta el sentido contextual de cada ítem en relación al factor de la satisfacción que valora, y su interpretación en nuestro entorno cultural y laboral. De esta manera, la escala finalmente utilizada consta de 50 ítems, ya que una de las limitaciones que valoramos de la escala original fue la dificultad para los participantes de cumplimentar una encuesta tan larga. Una de las premisas fue mantener un número proporcional de ítems para cada factor y que el 50% de los ítems fueran positivos y el otro 50% negativos como en la escala original, para evitar el posicionamiento de los individuos. El resto de características de la escala original se han mantenido. La validación,

[2] Stember Marilyn. Stember Job Satisfaction Scale. Center for Nursing Research, Univresity of Colorado Health Sciences, 1978.

fiabilidad y solidez de la escala adaptada se muestra en los siguientes apartados.

La escala de Satisfacción en el trabajo resultante consiste en un cuestionario de 50 ítems que preguntan al encuestado su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones o negaciones propuestas. Las dimensiones de la satisfacción laboral que engloban todos los ítems son las siguientes:

1. **Seguridad en el trabajo**. El conocimiento de que la posición (puesto) que uno tiene continuará a su alcance tanto como uno quiera y permanecerá capacitado para el cumplimento de todos los requisitos para mantener esa posición. (ítems 31,43,45)
2. **Supervisión**. La orientación continua, desarrollo y facilidad de las habilidades profesionales o del trabajo, así como la evaluación de la actuación de los empleados relacionada con las expectativas del trabajo. (ítems 9,19,27,42,47)
3. **Relaciones interpersonales**. El proceso de acercarse, cooperar o "reciprocarse" con otro u otros individuos en una situación de trabajo. (ítems 4,30,36,39)
4. **Influencia**. La eficacia de la participación en la toma o implantación de decisiones; siendo valorado por los líderes y miembros de la organización. (ítems 3,12,13,23,50)
5. **Reconocimiento**. El agradecimiento formal por logros o contribuciones; siendo premiado u honrado (respecto a ello). (ítems 8,17,41,46)
6. **Logro**.Éxito, Realización. El logro de los fines o metas deseados: Haber hecho algo con éxito. (ítems 7,21,37)
7. **Politicas organizativas**. Las regulaciones administrativas y las decisiones que dirigen o gobiernan las operaciones en la agencia.(ítems 10,16,29,44)
8. **Condiciones de trabajo**. Los factores externos considerados necesarios para la actuación del trabajador, como calidad del ambiente,

facilidades físicas, seguridad y disponibilidad de recursos. (ítems 14,20,28,49)

9. **Importancia del trabajo**. El valor y significado en la que la persona sitúa el trabajo o posición que realiza. (ítems 1,5,24,33,40)
10. **Mecánica de trabajo, mecanismos**. Las fuerzas que afectan lo que el trabajo es y cómo se hace, como los registros, papeleo, productividad, factores de tiempo, y responsabilidades del trabajo. (ítems 6,15,25,34)
11. **Comunicación**. La expresión, manejo, comunicación de la información que es necesaria para funcionar en el trabajo; el intercambio de información, opiniones y pensamientos mediante mensajes verbales o escritos. (ítems 2,11,22,32,38)
12. **Salario y beneficios**. La compensación fijada (establecida) por los servicios prestados. (ítems 18,26,35,48)

La respuesta a los ítems está categorizada con intensidad graduada según una escala de Likert de seis grados (muy en desacuerdo , medianamente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo, medianamente de acuerdo y muy de acuerdo).

- **Utilización de la escala**

A cada grado de la escala se le ha establecido un valor numérico del 1 al 6, siendo el 1 (menos de acuerdo) y el 6 (más de acuerdo) con las afirmaciones o negaciones planteadas. Dado que el 50% de los ítems son negativos, fue necesario recodificar éstos en positivos invirtiendo las puntuaciones antes del tratamiento de los datos.

La puntuación global de cada sujeto es la media de todos los ítems contestados (rango de 1 a 6), donde el 1 sería muy poco satisfecho y el 6 muy satisfecho. El rango de las subescalas (12 factores de la satisfacción laboral)

es el mismo, ya que también se utiliza la media de los ítems pero sólo de aquellos que afectan a cada uno de los factores.

7.5.2. Validación del cuestionario

La encuesta ha sido validada mediante la "prueba de validación por jueces". Fue sometida a la valoración de diez expertos en el campo de estudio (psicólogos, pedagogos, médicos, enfermeras) que individualmente valoraron la importancia, pertinencia y univocidad de cada ítem de los tres bloques que componen el cuestionario (datos sociolaborales, percepción del clima laboral y escala de satisfacción en el trabajo). A cada uno de estos jueces se les remitió una carta de presentación (ANEXO III) explicando el objetivo del estudio y el método de validación.

Basándonos en esta valoración fueron realizadas las siguientes modificaciones:

- Se eliminaron los ítems que 2/3 de los jueces consideraron como no pertinentes y aquéllos cuya valoración de la importancia era inferior a la media global de todos los ítems.
- Se reformularon aquéllos que 2/3 de los jueces valoraron no ser unívocos.

7.5.3. Fiabilidad de las escalas

- **Escala de Satisfacción Laboral**

Una de las técnicas estadísticas de análisis más utilizadas sobre los datos está relacionada con la fiabilidad. Este análisis es todavía más importante cuando se manejan escalas de actitud u opinión.

Para el análisis de la fiabilidad del instrumento (Escala de Satisfacción Laboral), se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach, como prueba de fiabilidad interna y estimación de la integridad del cuestionario respecto a los resultados obtenidos, así como la tendencia de la medida en una escala entre 0 y + 1, donde a mayor grado obtenido, mayor es considerada dicha consistencia. Ello asegura tanto a los investigadores, como al lector, que si el cuestionario se utilizara de nuevo, se obtendrían resultados similares (en el supuesto hipotético que las condiciones externas fueran las mismas).

El análisis estadístico realizado sobre la fiabilidad de la escala utilizada en nuestro estudio, muestra un coeficiente Alfa de **0.9141**. Este resultado es indicativo de la gran solidez o consistencia y fiabilidad de la escala en su totalidad.

La fiabilidad de los componentes o factores de la escala de satisfacción de manera individual también fueron analizados. Los coeficientes obtenidos y que se muestran en la siguiente tabla, no fueron tan consistentes como el coeficiente global. Los coeficientes se mueven en un rango desde el bajo de 0.5180 para Mecánica del trabajo hasta el más alto de 0.8763 para Supervisión.

SUBESCALA	***Alfa de Cronbach***
1. Seguridad en el trabajo	0.5638
2. Supervisión	0.8763
3. Relaciones interpersonales	0.5758
4. Influencia	0.7212
5. Reconocimiento	0.6662
6. Logro	0.5543
7. Políticas organizativas	0.6867
8. Condiciones del trabajo	0.5799
9. Importancia del trabajo	0.5941
10. Mecánica del trabajo	0.5180
11. Comunicación	0.5404
12. Salario y beneficios	0.6046

El coeficiente obtenido para la escala global y original, base de este estudio (Stember Job Satisfacction Scale de 76 ítems) fue de 0,90, y el rango de los coeficientes para los componentes individuales de 0.65 a 0.85.

En la misma línea, otros autores de escalas de satisfacción (Stamps y Piedmonte, Index of Work Satisfaction Escale) cuya escala consta de 48 ítems, obtuvieron una fiabilidad para el global del instrumento de 0.820 y rangos desde 0.52 a 0.81 para componentes individuales.

Es opinión de los autores de este estudio que los coeficientes observados son, como mínimo, suficientemente aceptables, teniendo en cuenta que el número de ítems como consecuencia de la adaptación del original ha sido reducido a 50.

- **La Escala de percepción del clima laboral de la organización**

Rensis Likert en su escala original Profile of Organizational Characteristics (POC) parte de una fiabilidad en un rango de 0,90 a 0,96 usando la fórmula Spearman-Brown para la estimación de la fiabilidad de la escala. La fiabilidad (Cronbach´s alpha) en nuestro caso ha sido de **0.89** para la escala percibida (AHORA) y **0.82** para la escala deseada (DESEADA).

7.6. RECOGIDA DE DATOS

Dada la naturaleza de las variables de estudio, la satisfacción laboral y la percepción del individuo sobre las características de la organización, y que los autores somos miembros de la misma, ha sido necesario tener mucha precaución y cuidado en la forma de recoger los datos para conseguir un alto grado de participación y para evitar desviaciones en los resultados. Por este motivo se estableció una estrategia de recogida de datos que facilitase la entrega de la encuesta y al mismo tiempo garantizase el anonimato y la confidencialidad del encuestado para asegurar el mínimo sesgo en los resultados:

- Como ya se ha explicado en el apartado de *población y muestra* se realizó una campaña de información a través de los mandos intermedios y agentes sociales (Comité de Empresa, Asociaciones Profesionales). Además se informaba directamente al encuestado a través de una carta de presentación de la encuesta (ANEXO II).
- También se informó a todo el personal sobre la garantía de que los datos y el análisis de los mismos serían exclusividad de los autores, entregando únicamente a la Dirección el informe de investigación.
- Se entregó conjuntamente con la encuesta un sobre a nombre de los autores de este estudio para facilitar su devolución y remitirla anónimamente y en sobre cerrado.
- Se estableció el circuito de entrega de forma que garantizase la confidencialidad total del encuestado. Podían entregarla, o bien depositándola en una urna que se colocó en un lugar centralizado y de paso del Hospital, o bien a través de los circuitos internos del centro.
- Se dio un plazo de 15 días de entrega.

Por otra parte, aunque se ha tenido en cuenta que en el momento de pasar la encuesta no hubiera situaciones distorsionantes de las variables de estudio, es

preciso especificar que en una empresa tan grande, con colectivos profesionales tan variados y con cambios organizativos constantes como lo es un hospital, es difícil que exista un momento totalmente adecuado para todos; así pues hacemos constar que la única situación destacable a tener en cuenta en este estudio es que en el momento de llevarlo a cabo y desde hacía unos meses, la organización se hallaba inmersa en la implantación de un cambio organizativo en el área de Consultas Externas y que los colectivos más implicados en el mismo eran los médicos, administrativos y el personal de enfermería que trabaja en CCEE.

8.1. INTRODUCCIÓN

Para el análisis y tratamiento de todos los datos se ha utilizado **el programa informático de Estadística Aplicada a las Ciencias Sociales (SPSS) en su formato para Windows.**

- Para el análisis de la relación entre las variables cuantitativas y la satisfacción laboral se realizó una prueba de **Correlación (Pearson)**, donde la variable satisfacción en el trabajo fue tratada como cuantitativa. El resultado del estadístico (Coeficiente de correlación de Pearson) fue utilizado para aceptar o rechazar la hipótesis nula estudiada, considerando aceptable el valor de p, cuando éste era igual o inferior a 0.05.

- Para el análisis de la relación entre las variables cualitativas dicotómicas y la satisfacción laboral se realizó una prueba de **t-test para muestras independientes**, donde la variable dependiente satisfacción en el trabajo fue tratada como cuantitativa. El resultado del estadístico (t de Student) fue utilizado para aceptar o rechazar la hipótesis nula estudiada, fue utilizado para aceptar o rechazar la hipótesis nula estudiada, considerando aceptable el valor de p, cuando éste era igual o inferior a 0.05.

- Para el análisis de la relación entre las variables cualitativas politómicas y la satisfacción laboral se realizó una prueba de **Análisis de la Varianza (ANOVA de un factor, ONEWAY. Prueba de Duncan)**, donde la variable satisfacción en el trabajo fue tratada como cuantitativa. El resultado del estadístico (F de Snedecor) fue utilizado para aceptar o rechazar la hipótesis nula estudiada fue utilizado para aceptar o rechazar la hipótesis nula estudiada, considerando aceptable el valor de p, cuando éste era igual o inferior a 0.05.

8.2. ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES

Del total de casos obtenidos, se observó menor participación en la respuesta a las variables sociodemográficas y laborales que para el resto (Organizacionales y la Satisfacción en el trabajo), por lo que para el análisis de los datos no se ha creído oportuno incluir los casos missing.

A continuación se muestran los resultados obtenidos del estudio descriptivo de cada una de las variables para el total de la muestra y para cada uno de los colectivos.

8.2.1. *FACTORES SOCIODEMOGRÁFICOS*

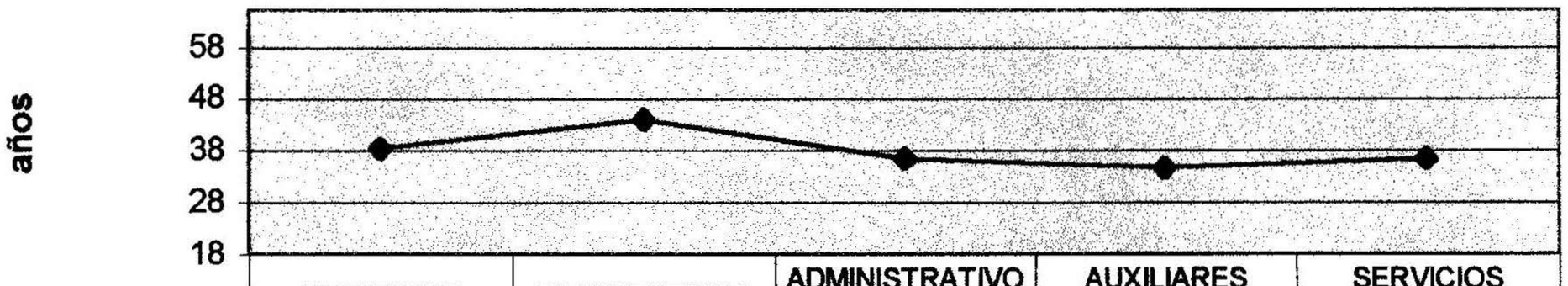
a) Edad

Pudieron ser estudiados 195 casos obteniendo los siguientes resultados:

- La media de edad de la muestra es de **38.82 años**, con una desviación estándar de 9.64 años, donde el mínimo es de 18 años y el máximo de 63 años.

La media de edad superior la constituye el grupo de Facultativos con 44 años, seguido del colectivo DUE 38.4 años, Servicios Generales 36.5, Administrativos 36.4, y los Auxiliares Asistenciales 34.6. Gráfico 1

Gráfico 1. EDAD MEDIA POR COLECTIVOS



	DUE/FISIOT	FACULTATIVOS	ADMINISTRATIVOS	AUXILIARES ASISTENCIALES	SERVICIOS GENERALES
edad media	38.44	44	36.39	34.67	36.57
desv standard	8.24	7.98	9.95	10.65	9.88

b) Género

El sexo predominante en la muestra estudiada es el femenino 75.5% (157/208). Gráfico 2

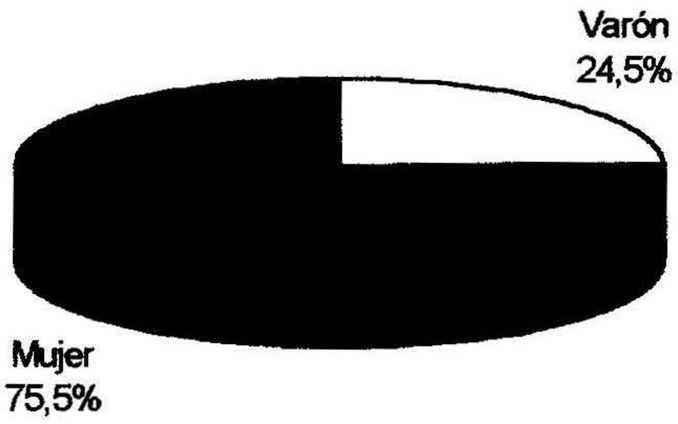
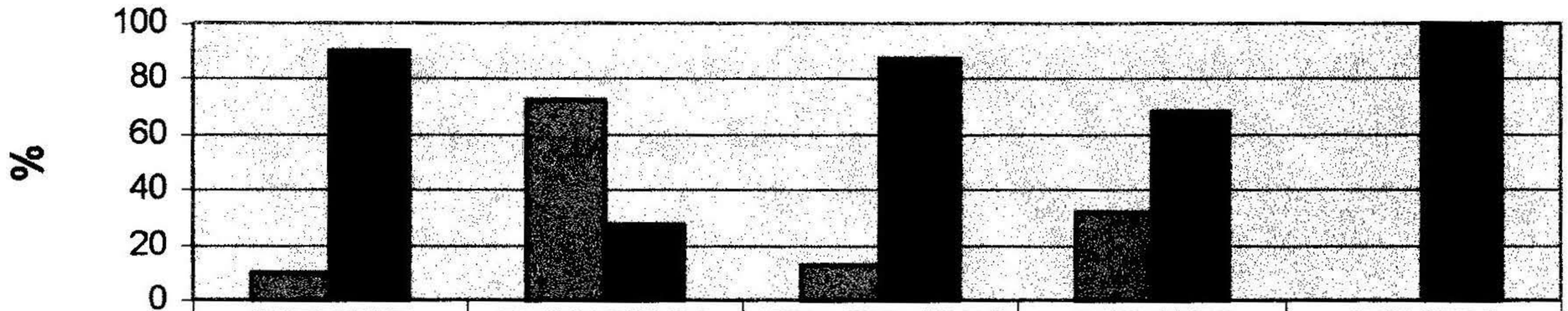


Gráfico 2. Género de la muestra

La distribución del sexo en la muestra es distinta en cada colectivo profesional. El sexo predominante es el femenino en todos ellos excepto en el colectivo Facultativos. Gráfico 3

Gráfico 3. GENERO POR COLECTIVOS



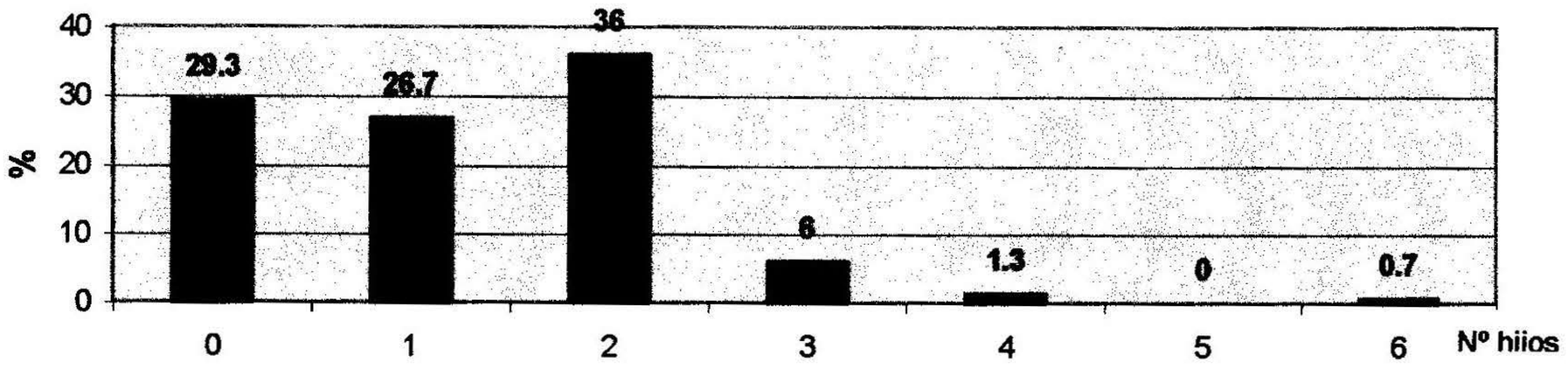
	DUE/FISIOT	FACULTATIVOS	ADMINISTRATIVOS	AUXILIARES	SERVICIOS
Varón	10	72.5	13	32	0
Mujer	90	27.5	87	68	100

c) Número de hijos

De los 150 casos estudiados, la media respecto al número de hijos fue de **1.2 hijos**, con una desviación estándar de 1.06 hijos, un mínimo de 0 y un máximo de 6.

Un 29.3% (44/150) de las personas no tienen hijos. El porcentaje mayoritario corresponde al 36 % (54/150) con dos hijos. Gráfico 4

Gráfico 4. Nº DE HIJOS

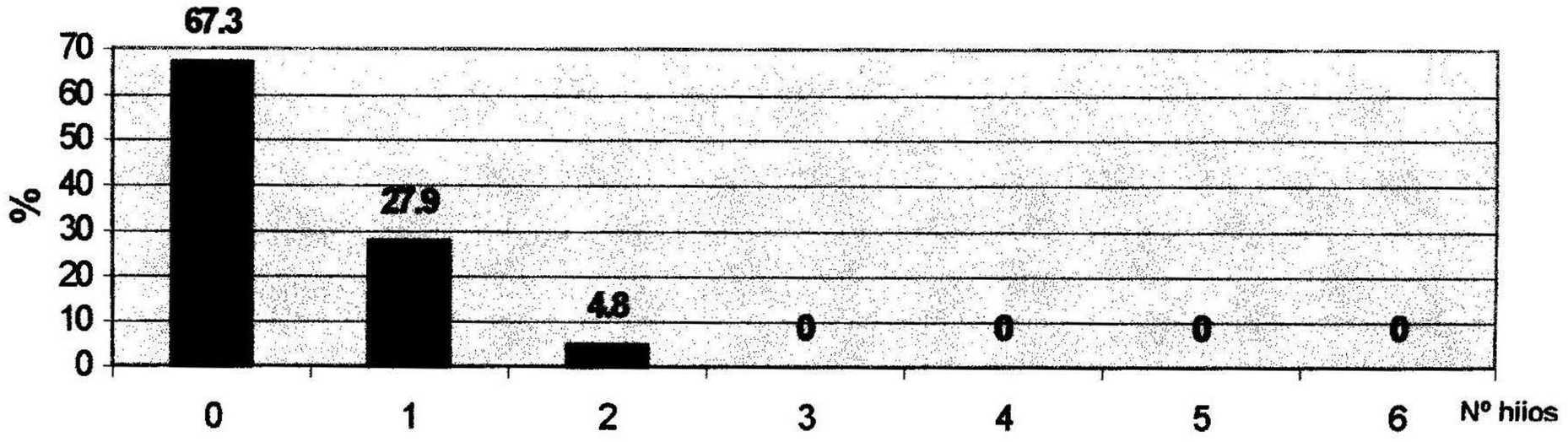


d) Número de hijos menores de cuatro años

La media de hijos menores de 4 años para el total de la muestra es de **0.3 hijos** con una desviación standard de 0,5.

El 67.3% (70/104) de la muestra no tiene hijos menores de 4 años y en ningún caso tienen más de dos hijos con esta edad. Gráfico 5

Gráfico 5. Nº DE HIJOS < 4 años

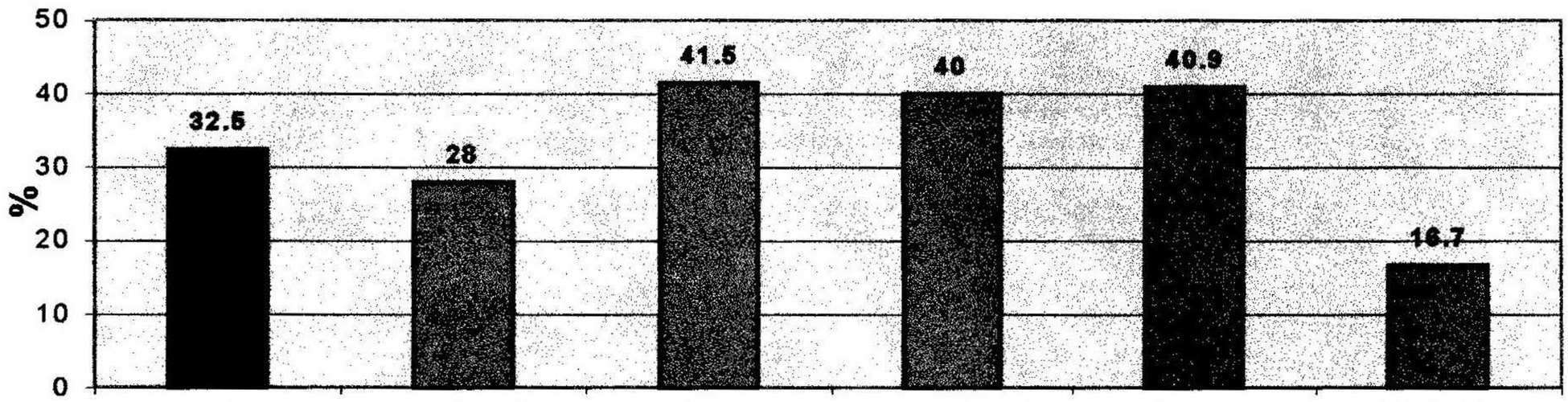


e) Fuente de ingresos

El porcentaje de individuos que constituye la principal o única fuente de ingresos familiar es de un **32,5%** (65/200).

Los colectivos que refieren, en un porcentaje más bajo, ser la principal o única fuente de ingresos familiar son Servicios Generales (16.7%) y DUE/Fisioterapeutas (28%).Gráfico 6

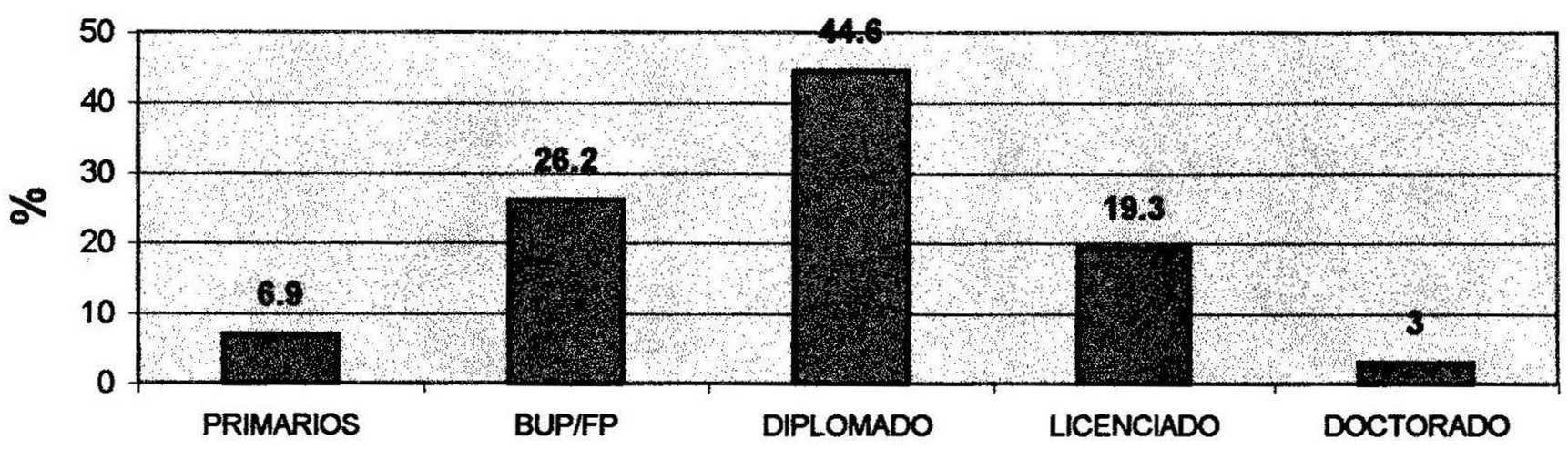
Gráfico 6. PRINCIPAL O UNICA FUENTE DE INGRESOS



f) Grado académico

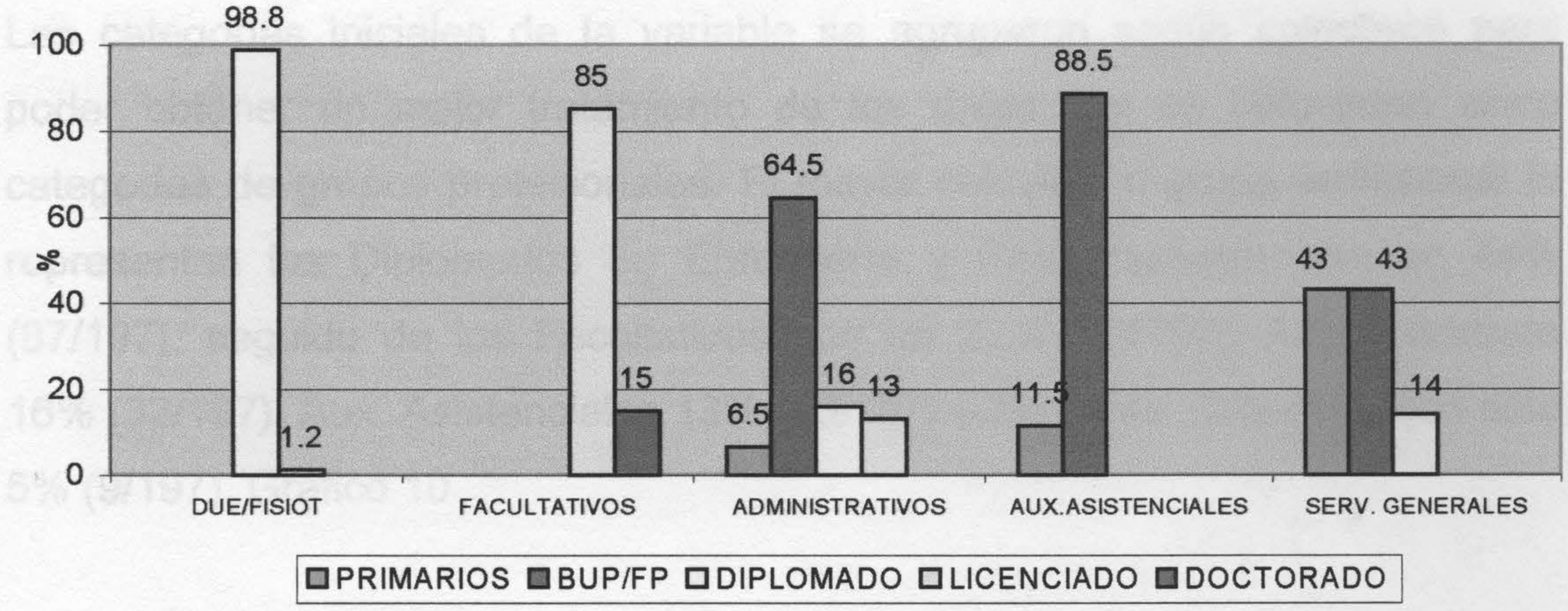
El grupo mayoritario lo constituyen las personas con grado académico de Diplomado Universitario 44,6% (90/202).

Gráfico 7. GRADO ACADÉMICO



Respecto a su distribución por colectivos profesionales el siguiente gráfico muestra los porcentajes:

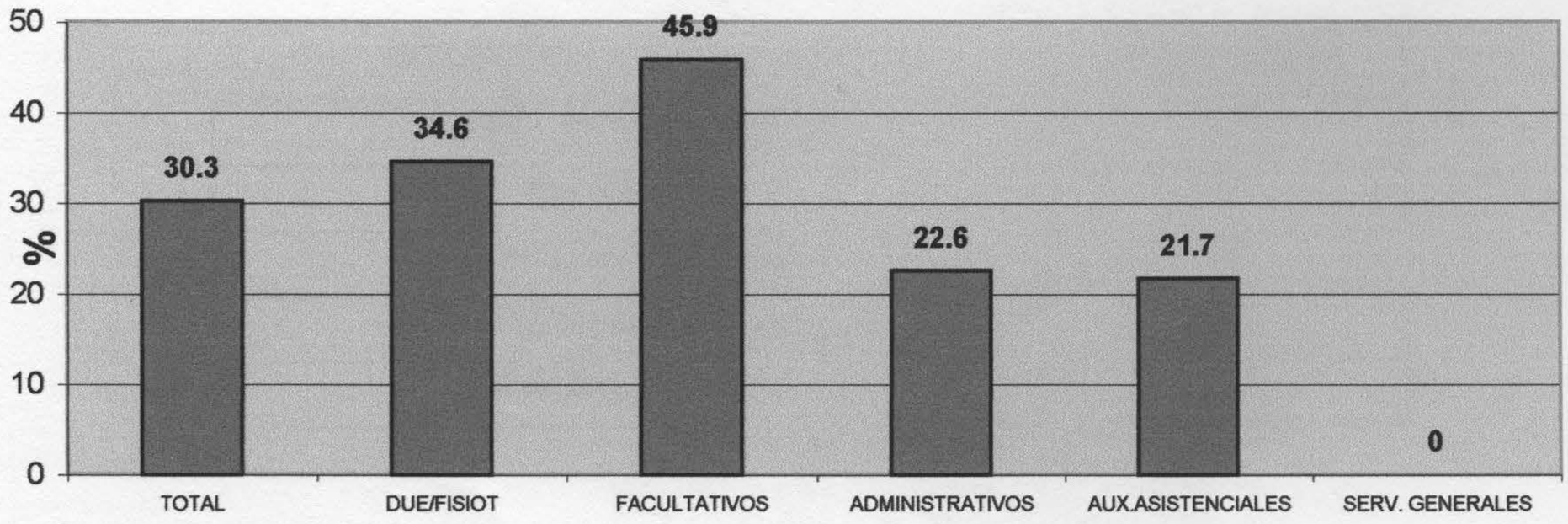
Gráfico 8. GRADO ACADÉMICO POR COLECTIVOS



g) Estudios actuales

El **30,3%** (61/201) de las personas afirman estar realizando en la actualidad algún tipo de estudio relacionado con su profesión. El colectivo que, en un mayor % refiere desarrollar actualmente estudios relacionados con su profesión, son los Facultativos (45.9%). Gráfico 9

Gráfico 9. ESTUDIOS ACTUALES

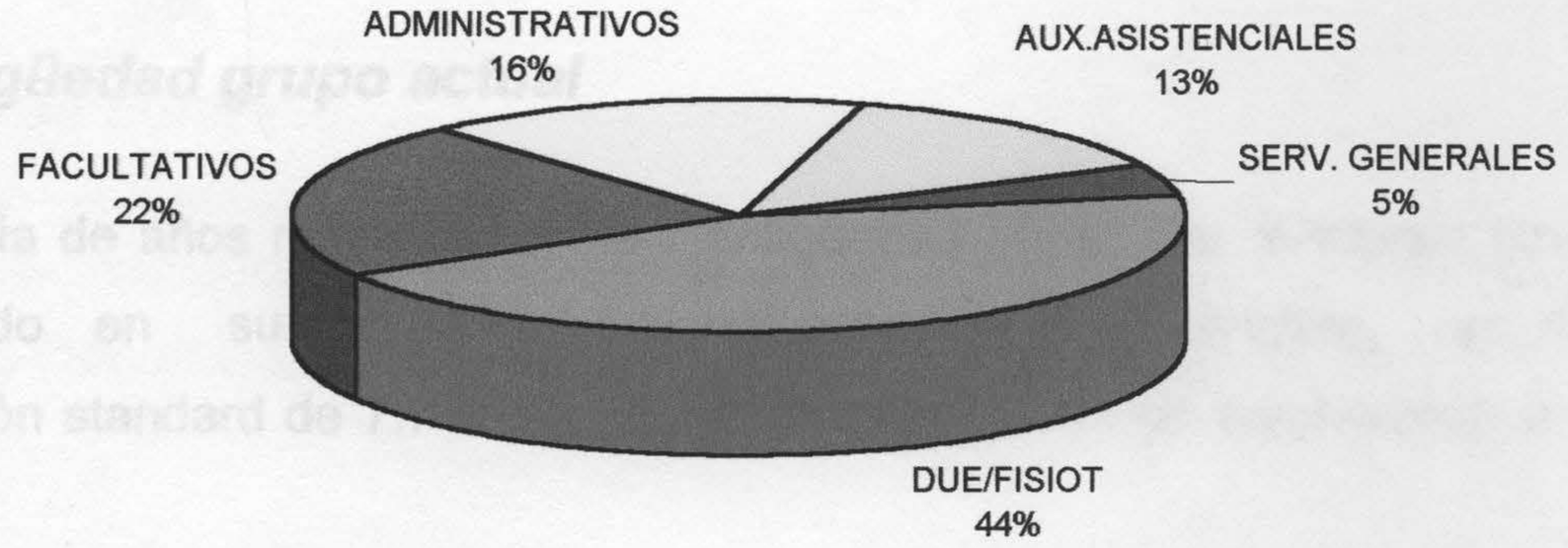


8.2.2. CARACTERÍSTICAS LABORALES

a) *Grupo profesional*

Las categorías iniciales de la variable se agruparon según colectivos para poder obtener un mejor tratamiento de los datos, así se obtuvieron cinco categorías de grupos profesionales. El mayor colectivo o grupo profesional lo representan los Diplomados en Enfermería y Fisioterapeutas con un 44% (87/197), seguido de los Facultativos con un 22% (43/197), Administrativos 16% (32/197), Aux. Asistenciales 13% (26/197) y Servicios Generales con sólo 5% (9/197). Gráfico 10

Gráfico 10. GRUPO PROFESIONAL



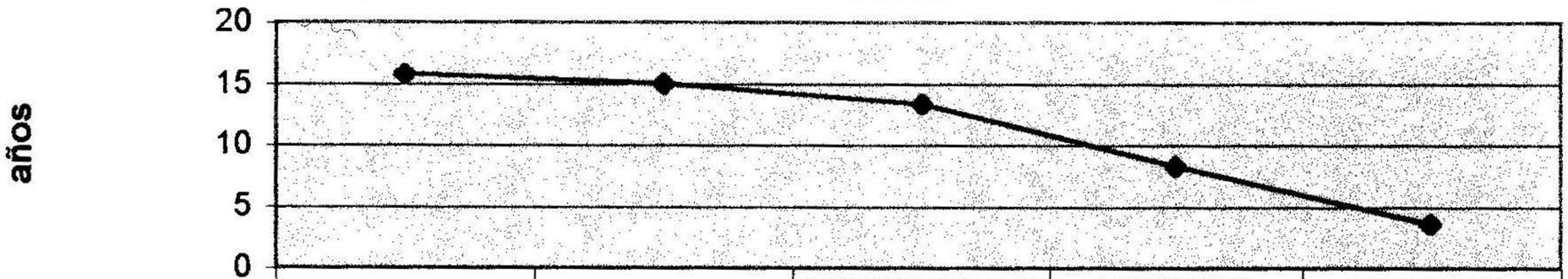
COLECTIVO PROFESIONAL	FRECUENCIA
DUE / Fisioterapeuta	87
Facultativos	43
Administrativos	32
Auxiliares asistenciales	26
Servicios Generales	9

b) Antigüedad en la empresa

Respecto al número de años que las personas llevan trabajando en el hospital, la media es de **13.4 años**, con una desviación estándar de 8.5 años.

Los colectivos con mayor antigüedad son los DUE/ Fisioterapeutas (15.74 años) y Facultativos (14.97). Gráfico 11

Gráfico 11. ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA POR COLECTIVOS

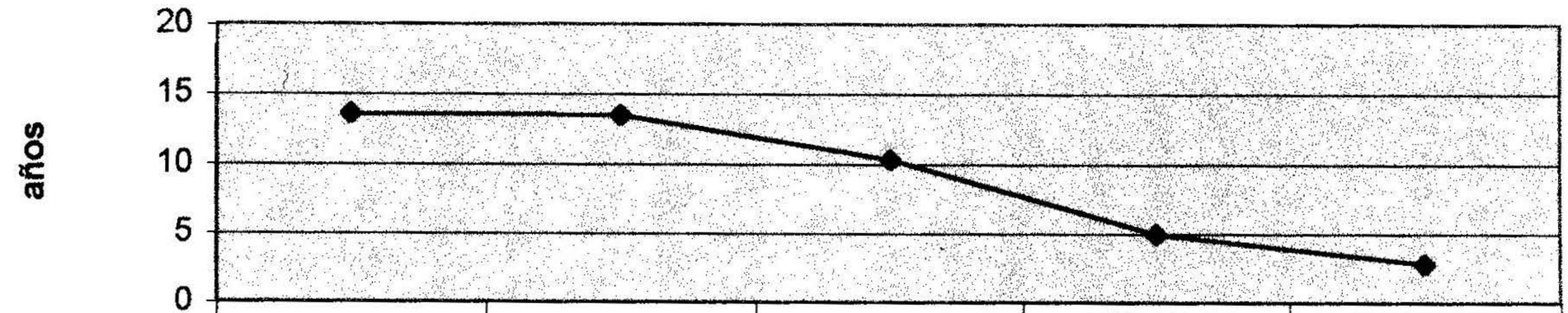


	DUE/FISIOT	FACULTATIVOS	ADMINISTRATIVOS	AUXILIARES ASISTENCIALES	SERVICIOS GENERALES
antigëdad media	15.74	14.97	13.33	8.29	3.6
desv standard	7.91	8.69	9.42	6.16	2.96

c) Antigüedad grupo actual

La media de años respecto a la antigüedad que las personas llevan trabajando en su grupo profesional actual es de **11.4 años**, con una desviación standard de 7.7 años. El máximo valor obtenido corresponde a 30 años.

Gráfico 12. ANTIGÜEDAD MEDIA EN EL GRUPO PROFESIONAL

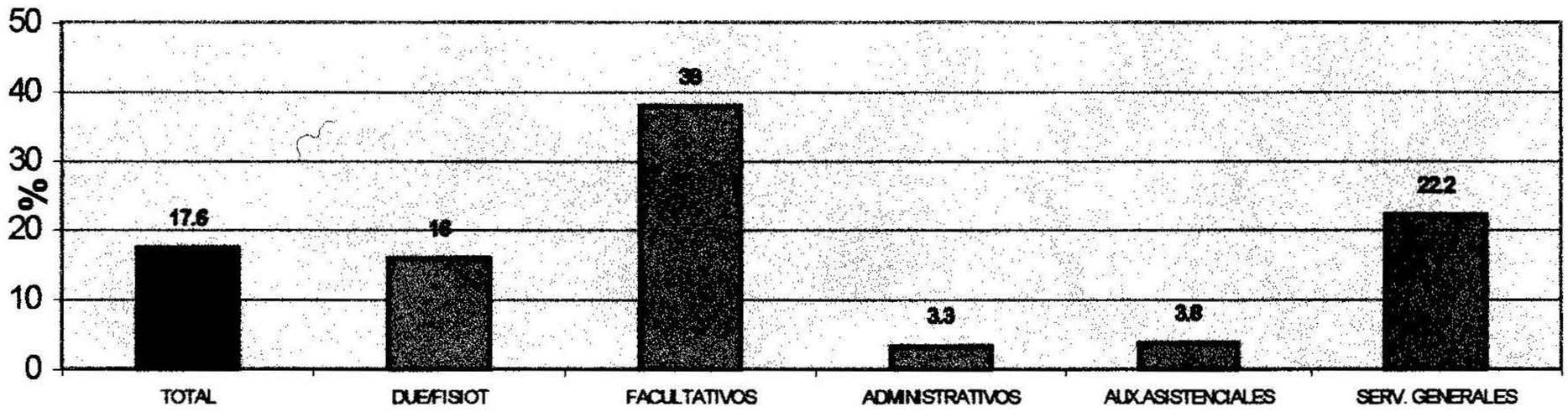


	DUE/FISIOT	FACULTATIVOS	ADMINISTRATIVOS	AUXILIARES ASISTENCIALES	SERVICIOS GENERALES
antigëdad media	13.6	13.48	10.25	4.93	2.83
desv standard	7.38	7.65	7.34	2.94	2.71

d) Posición de mando

El 17.6 % (36/205) de las personas que contestaron la encuesta ocupan en la actualidad una posición de mando o líder formal en el hospital. En el colectivo de Facultativos el porcentaje de mandos es mayor que en el resto (38%). Gráfico 13

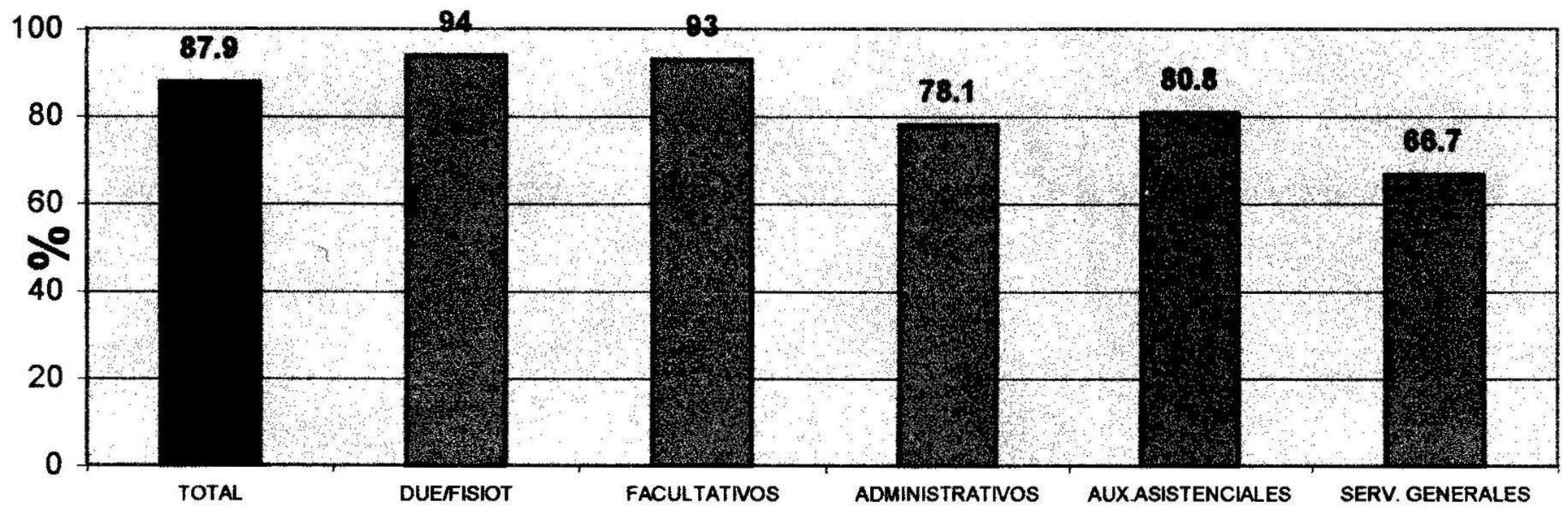
Gráfico 13. POSICIÓN DE MANDO



e) Tipo de contrato

De los 214 resultados obtenidos respecto a este ítem, la mayoría de los casos, un 87.9% (188/214) disponen de un contrato fijo o indefinido. Gráfico 14

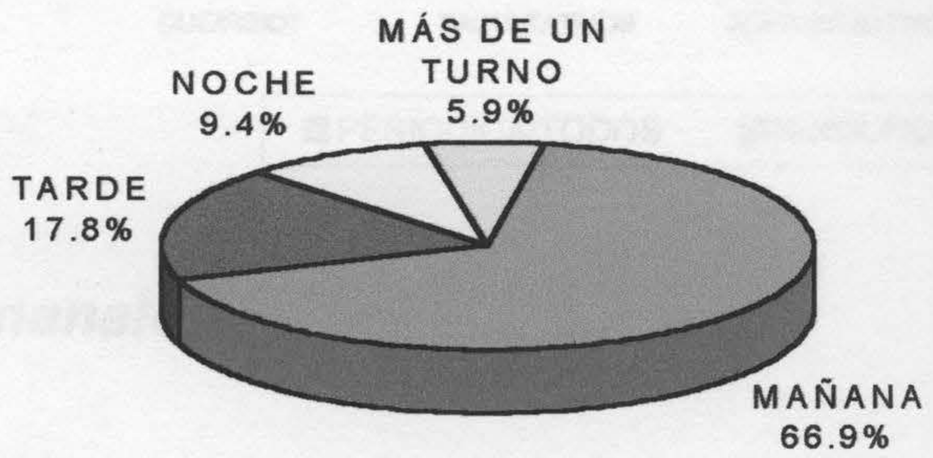
Gráfico 14. TIPO DE CONTRATO



f) Turno

El grupo mayoritario corresponde al turno de la mañana 66.9 (135/202). La categoría "más de un turno" se dejó opcional para aquellas personas 5.9% (12/202) que por su contrato pueden trabajar en diferentes turnos. Gráfico 15
El turno de tarde representa el 17,8% (36/202) y el de noche el 9.4% (19/202).

Gráfico 15. TURNO HABITUAL DE TRABAJO

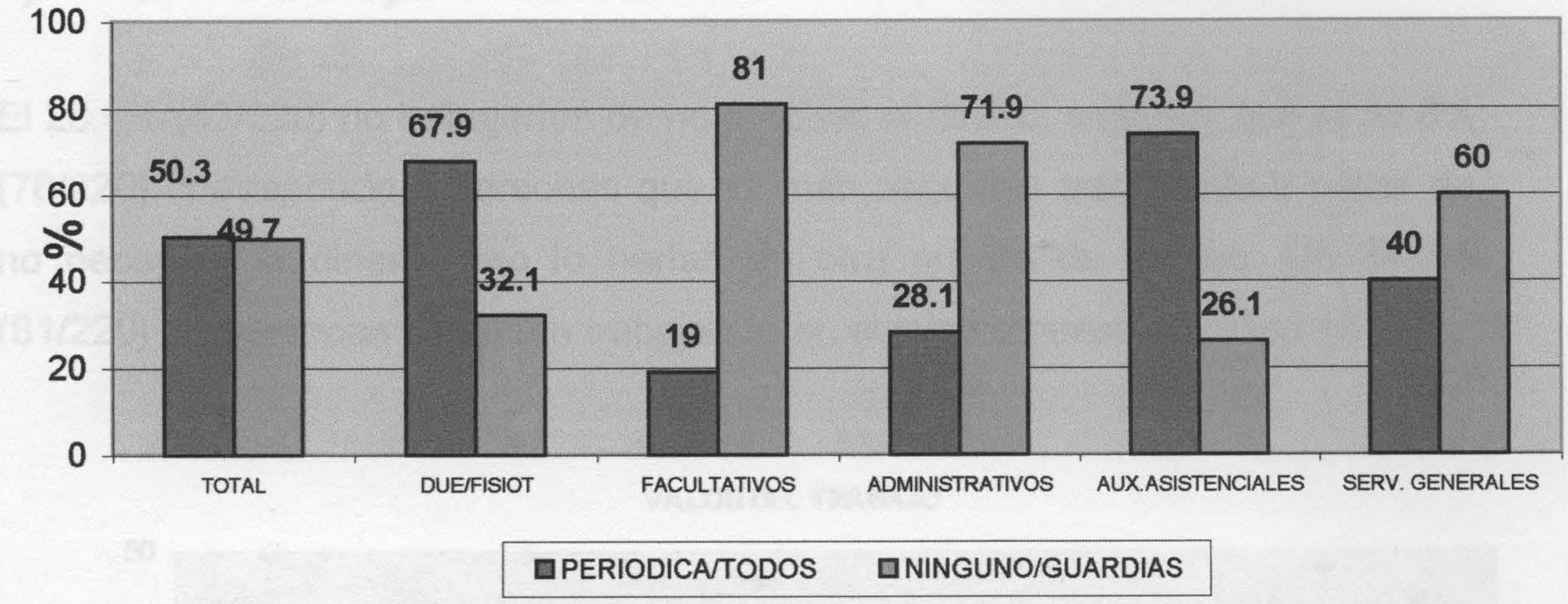


g) Fin de semana

La variable "fin de semana" fue agrupada para su tratamiento estadístico en función de la definición de dicha variable respecto a la obligatoriedad de trabajar o no los fines de semana. El 50,3% (99/197) de la muestra trabaja todos los fines de semana o bien de forma periódica, mientras que el 49.7% (98/197) no trabaja ninguno o solo realiza guardias. Gráfico 16

Hay que resaltar que los colectivos que mayoritariamente trabajan todos los fines de semana o de forma periódica son DUE (68%) y Aux. Asistenciales (74%).

Gráfico 16. TRABAJAR FINES DE SEMANA

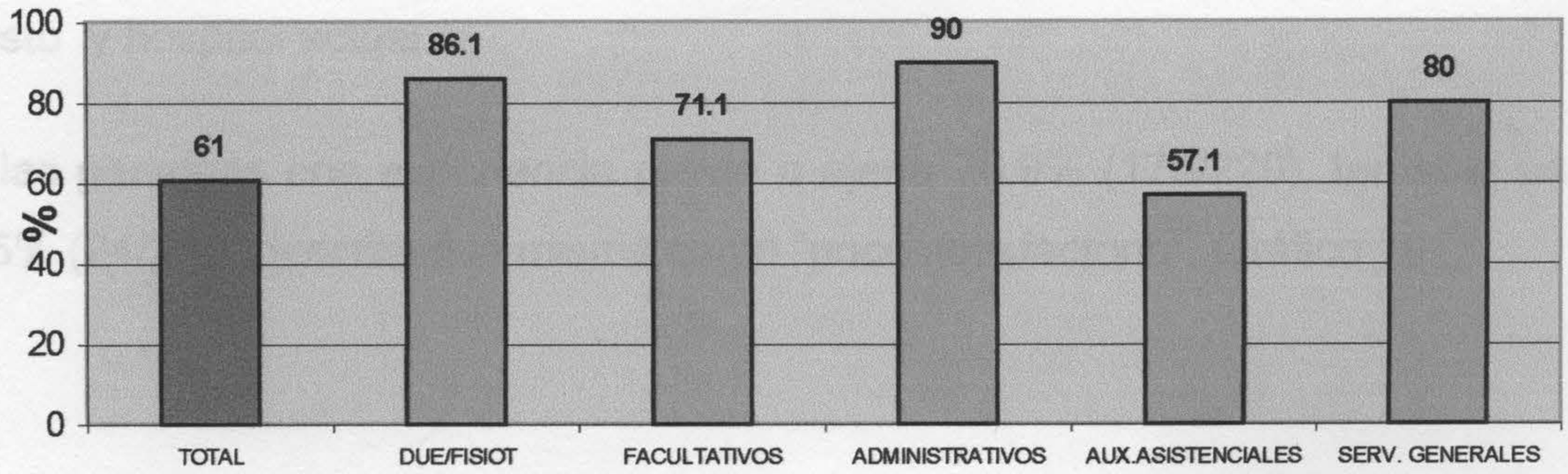


h) Horas semanales

La media de horas semanales trabajadas en la muestra estudiada es de **34.2 horas**, con una desviación estándar de 8.7 horas. El máximo corresponde a las 39 horas.

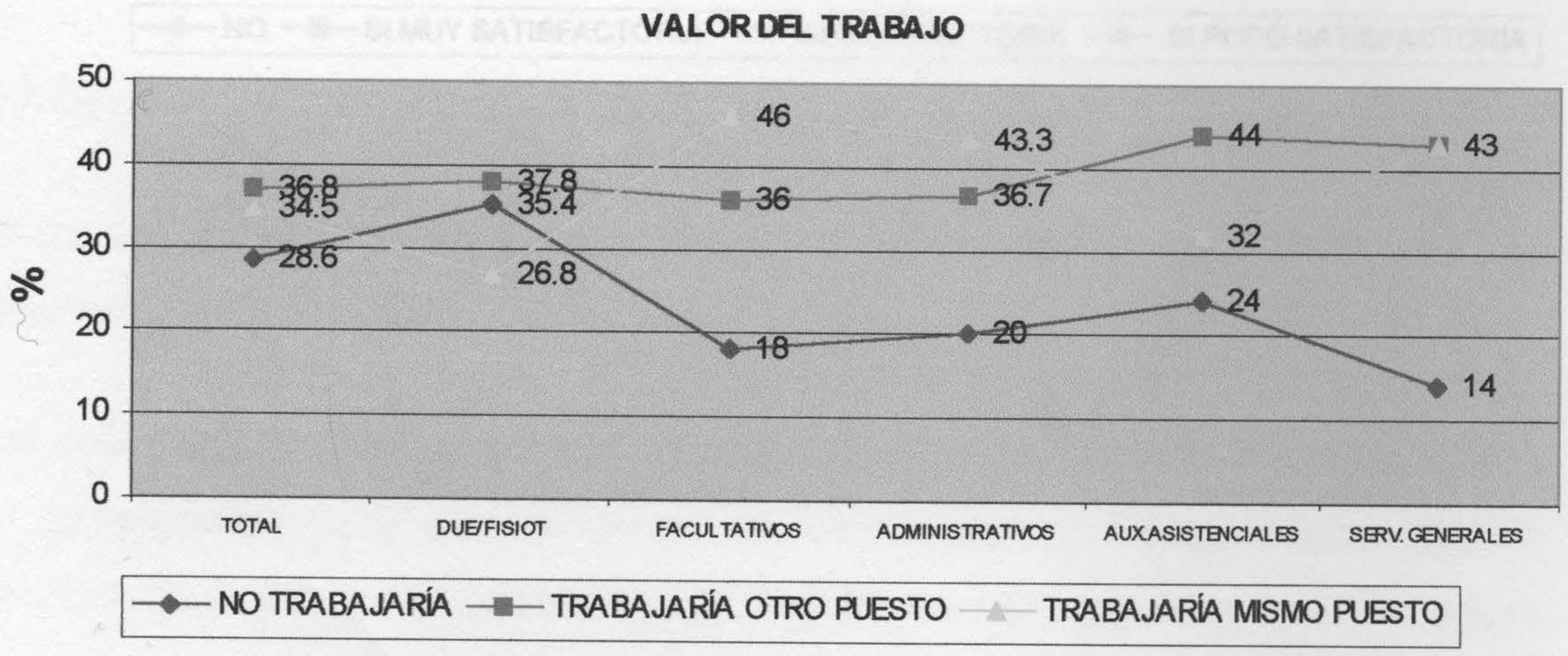
El 61% (149/183) de las personas tienen una jornada laboral correspondiente a lo que podríamos denominar "full-time" o jornada completa (35-39h). Gráfico 17

Gráfico 17. JORNADA COMPLETA



i) Valor del trabajo

El 28.6% (63/220) no trabajarían de no precisar el dinero, mientras que el 36.8% (76/220) corresponde a personas que afirman seguirían trabajando a pesar de no necesitar el dinero pero lo harían en otro puesto de trabajo. Un 34.5% (81/220) de personas seguirían trabajando en el mismo puesto. Gráfico 18

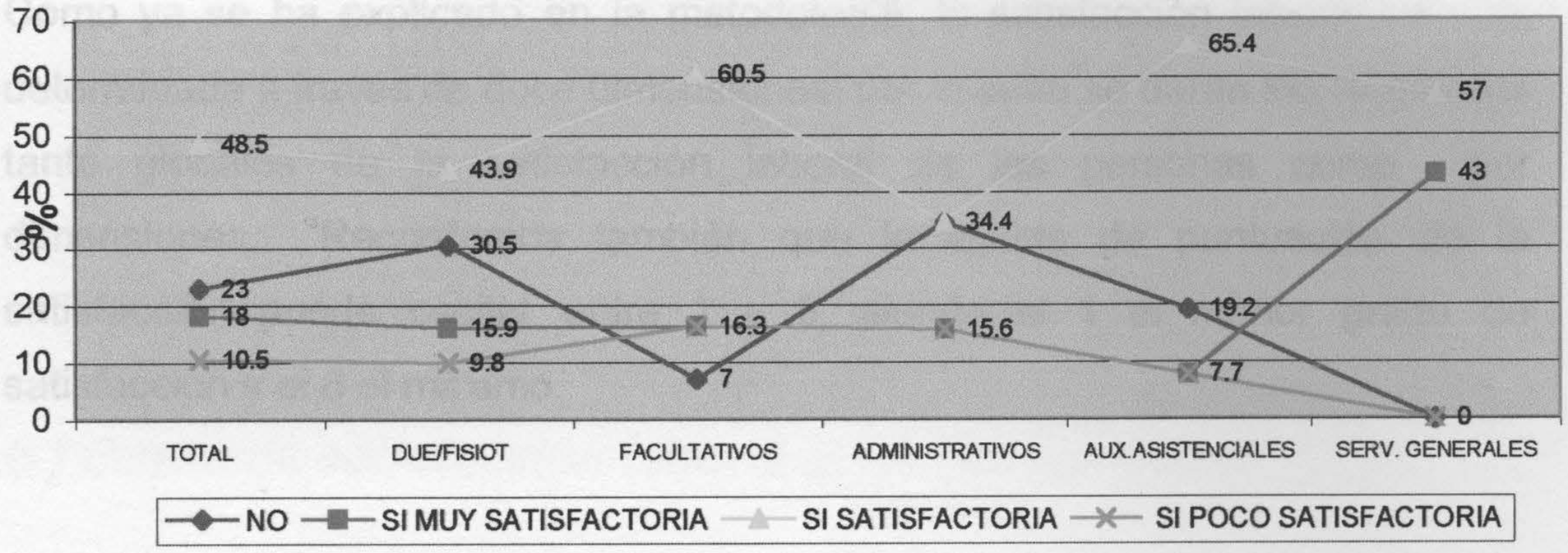


j) Experiencia

El 23.1 % (53/229) afirman no tener experiencia laboral previa ni ajena al puesto y hospital actual.

De las personas con experiencia previa o ajena 76.9% (176/229), tan sólo un 10.5% (24/229) describen la misma como "poco satisfactoria". Gráfico 19

Gráfico 19. EXPERIENCIA LABORAL EXTERNA



8.2.3. SATISFACCIÓN LABORAL

Como ya se ha explicado en la metodología, la satisfacción laboral ha sido determinada a través de doce dimensiones, por lo tanto se darán los resultados tanto globales de la satisfacción laboral de las personas como por dimensiones. Recordemos también que la escala de puntuación de la satisfacción puede oscilar entre 1 y 6, siendo el 1 el menor grado de satisfacción y el 6 el máximo.

a) Grado de satisfacción laboral global

La media global obtenida para el conjunto de la muestra es de **3.40** con una desviación típica de 0.63.

Los colectivos profesionales que se encuentran por debajo de la media teórica de satisfacción (3,5) son el grupo de enfermeras / fisioterapeutas (3.31), facultativos (3.38) y Administrativos (3.42). El colectivo de Servicios Generales tiene el grado de satisfacción más alto (3.98), sin embargo ya se especificó en el apartado población y muestra la baja representatividad de este grupo. Tabla I, Gráfico 20

Tabla I. SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS GRUPOS PROFESIONALES (Media)

	Media	Desv. Típica
Enfermera/ Fisioterapeuta	3.31	0.51
Facultativos	3.38	0.63
Administrativos	3.42	0.75
Auxiliares asistenciales	3.52	0.52
Ser. Generales	3.98	0.94

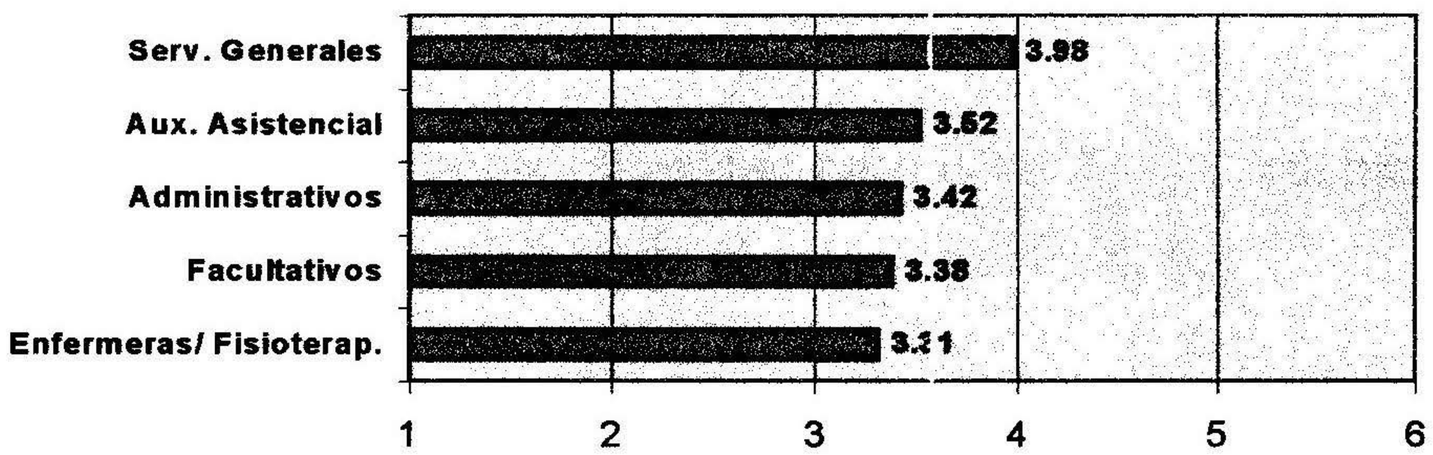


Gráfico 20. Grado de satisfacción de los colectivos con respecto a la media teórica

b) Grado de satisfacción laboral según dimensiones

Los factores valorados como más satisfactorios (por encima de la media teórica de satisfacción 3,5) han sido la importancia del trabajo (5.28), relaciones interpersonales (4.48), logro (4.11), supervisión (3.84) y comunicación (3.51).Tabla II, Gráfico 21

Tabla II. SATISFACCIÓN LABORAL POR DIMENSIONES

	Media	Desv. Típica
Importancia del trabajo	5.28	0.67
Relaciones	4.48	0.87
Logro	4.11	1.01
Supervisión	3.84	1.24
Comunicación	3.51	0.85
Influencia	3.01	1.03
Condiciones del trabajo	2.87	1.04
Mecánica del trabajo	2.72	1.04
Reconocimiento	2.70	1.13
Políticas organización	2.68	1.04
Salario	2.49	1.04
Seguridad	2.38	1.03

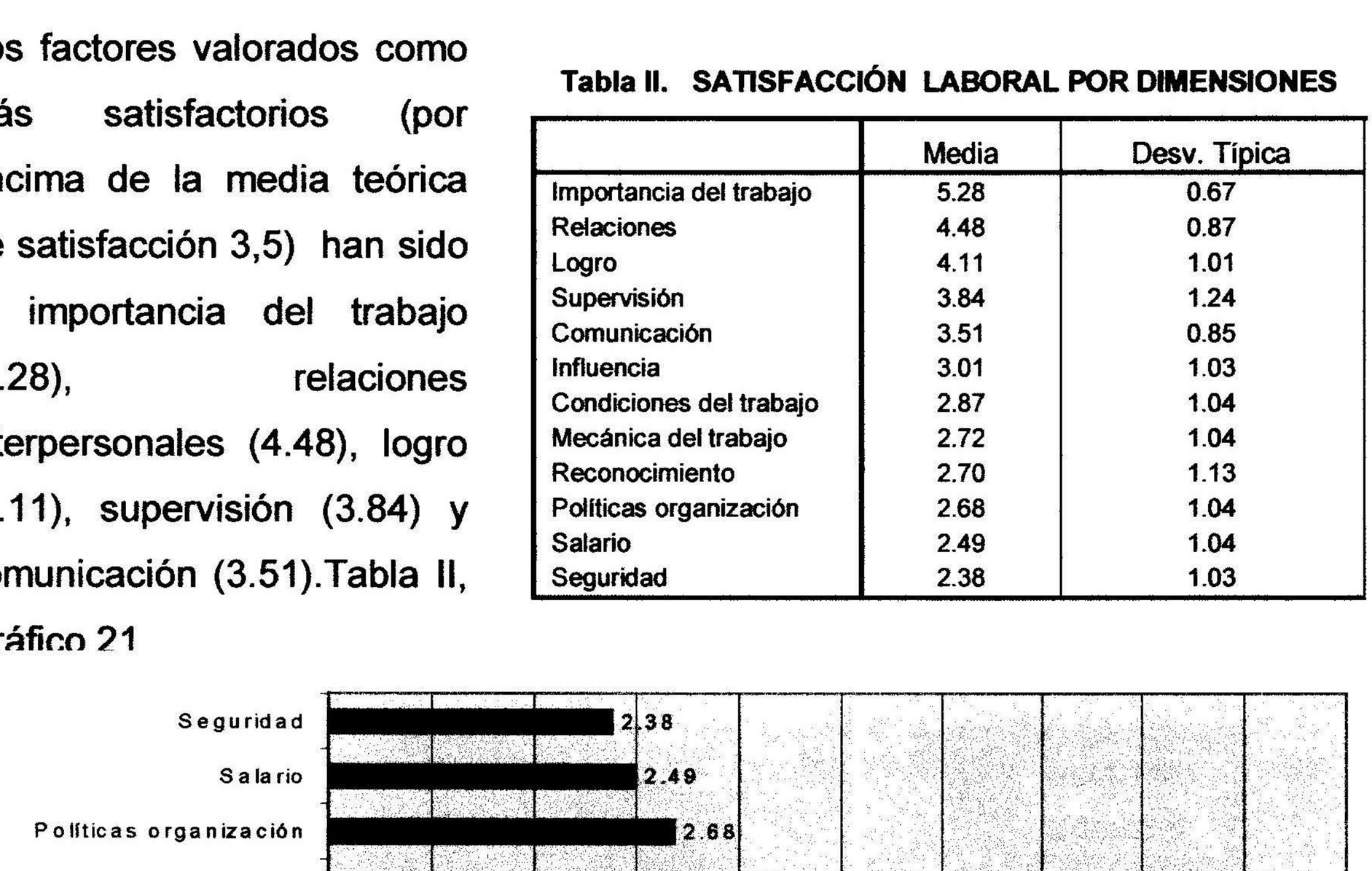


Gráfico 21. Grado de satisfacción por dimensiones con respecto a la media teórica (3,5)

Resultados por colectivos profesionales

Se valoran los resultados obtenidos para cada factor, ordenándolos del factor valorado como más satisfactorio al menos satisfactorio.

- **Enfermeras / Fisioterapeutas**

Los factores que tienen un grado de satisfacción por encima de la media teórica son los de importancia del trabajo, relaciones interpersonales, logro y supervisión. Tabla III

Pero si comparamos con la media global obtenida de cada factor, este grupo está más insatisfecho que el conjunto en seguridad, logro, reconocimiento, mecánica y condiciones del trabajo, comunicación, supervisión y relaciones interpersonales. Gráfico 22

Tabla III.Satisfacción por dimensiones
ENFERMERAS / FISIOTERAPEUTAS

FACTOR	MEDIA	DES. TIPICA
Importancia del trabajo	**5.34**	0.60
Relaciones	**4.37**	0.83
Logro	**4.08**	1.07
Supervisión	**3.76**	1.01
Comunicación	3.34	0.74
Influencia	3.02	0.86
Condiciones del trabajo	2.78	0.95
Políticas organización	2.67	0.87
Reconocimiento	2.66	1.02
Salario	2.52	0.84
Mecánica del trabajo	2.40	0.90
Seguridad	2.11	0.83

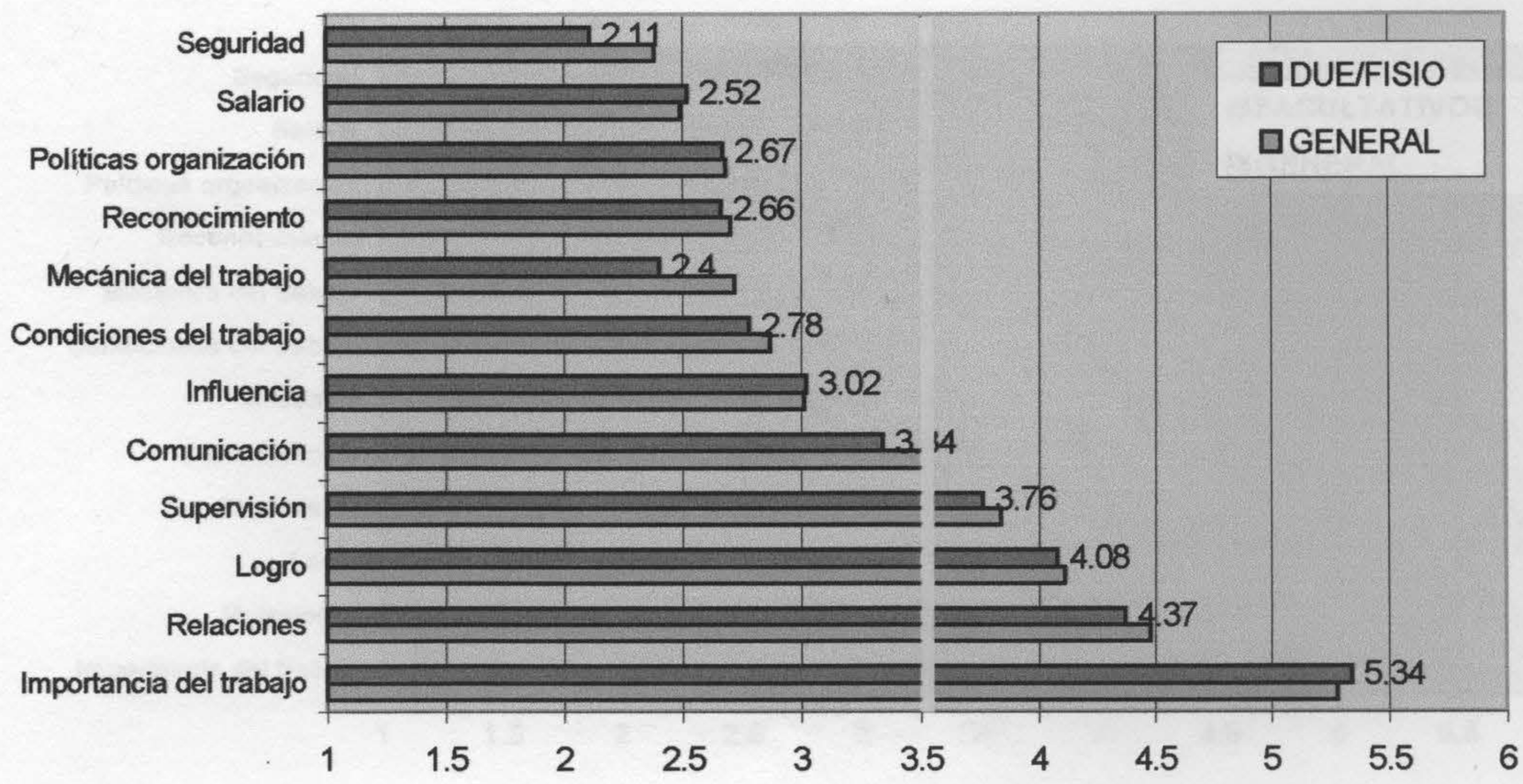


Gráfico 22. Grado de satisfacción por dimensiones de las Enfermeras/Fisioterapeutas con respecto al global de la muestra

- **Facultativos**

Los factores que tienen un grado de satisfacción por encima de la media teórica son los de importancia del trabajo, relaciones interpersonales, logro, supervisión y comunicación. Tabla IV

Tabla IV. Satisfacción por dimensiones
MÉDICOS /FARMACÉUTICOS

FACTOR	MEDIA	DES. TIPICA
Importancia del trabajo	**5.30**	0.66
Relaciones	**4.52**	0.87
Logro	**3.78**	1.03
Supervisión	**3.73**	1.39
Comunicación	**3.67**	0.84
Influencia	3.11	1.08
Condiciones del trabajo	2.94	1.00
Seguridad	2.91	1.20
Mecánica del trabajo	2.75	1.04
Reconocimiento	2.66	1.08
Políticas organización	2.47	1.07
Salario	2.10	0.87

Pero si comparamos con la media global obtenida de cada factor, este grupo está más insatisfecho que el conjunto en salario, políticas organizativas, logro, supervisión y reconocimiento. Gráfico 23

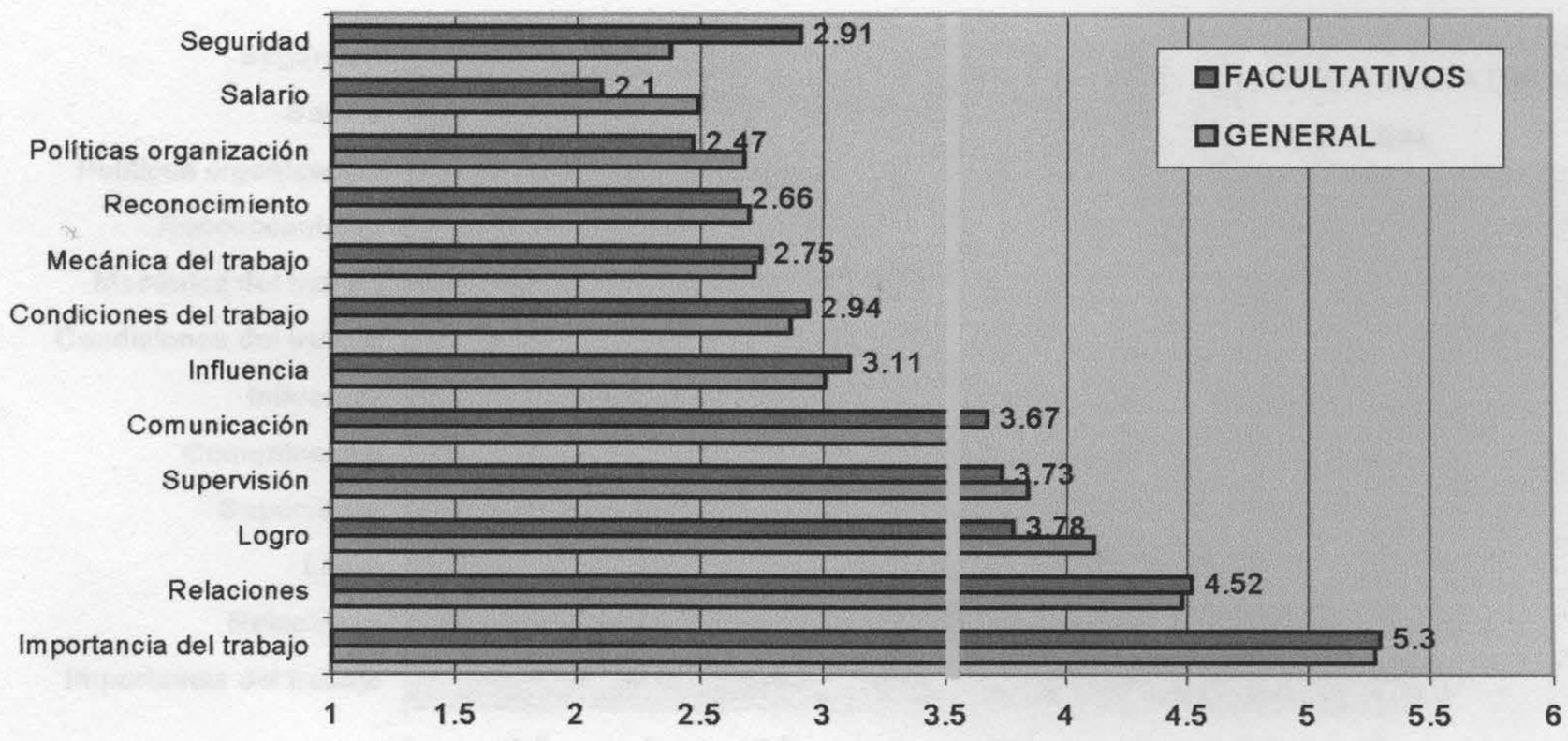


Gráfico 23. Grado de satisfacción por dimensiones de los Facultativos con respecto al global de la muestra

- **Administrativos**

Los factores que tienen un grado de satisfacción por encima de la media teórica son los de importancia del trabajo, relaciones interpersonales, logro y supervisión. Tabla V

Tabla V. Satisfacción por dimensiones

ADMINISTRATIVOS

FACTOR	MEDIA	DES. TIPICA
Importancia del trabajo	**4.95**	0.93
Relaciones	**4.53**	0.96
Logro	**4.30**	0.97
Supervisión	**3.85**	1.63
Comunicación	3.42	0.94
Mecánica del trabajo	3.14	1.28
Condiciones del trabajo	3.13	1.23
Influencia	3.03	1.24
Salario	2.88	1.09
Reconocimiento	2.66	1.33
Políticas organización	2.52	0.96
Seguridad	2.33	0.75

Pero si comparamos con la media global obtenida de cada factor, este grupo está más insatisfecho que el conjunto en importancia del trabajo, políticas de la organización, seguridad y reconocimiento. Gráfico 24

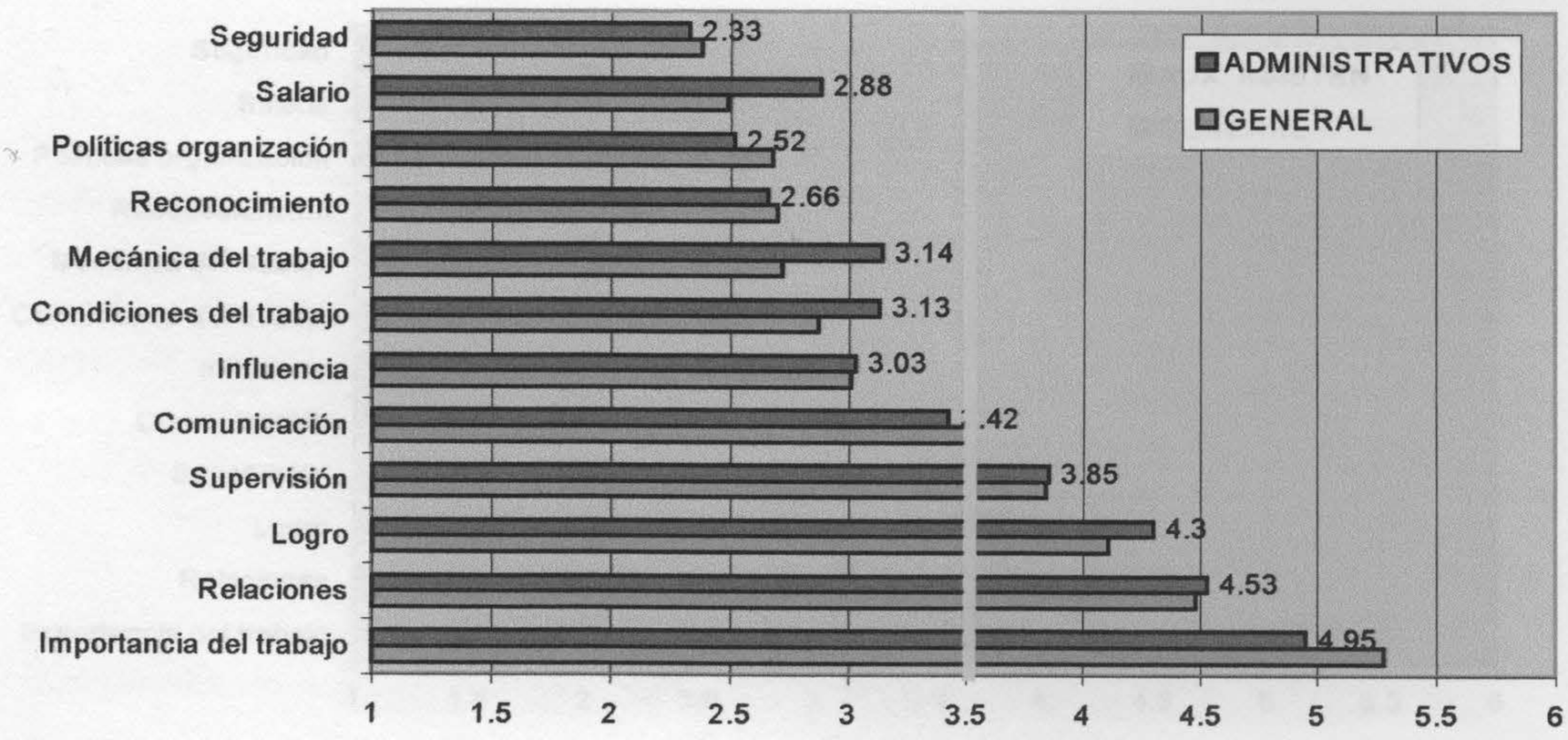


Gráfico 24. Grado de satisfacción por dimensiones de los Administrativos con respecto al global de la muestra

- **Auxiliares asistenciales**

Los factores que tienen un grado de satisfacción por encima de la media teórica son los de importancia del trabajo, relaciones interpersonales, logro, supervisión y comunicación. Tabla VI

Tabla VI. Satisfacción por dimensiones
AUXILIARES ASISTENCIALES

FACTOR	MEDIA	DES. TIPICA
Importancia del trabajo	**5.32**	0.59
Relaciones	**4.57**	0.78
Logro	**4.19**	0.90
Supervisión	**4.00**	1.07
Comunicación	**3.63**	0.92
Políticas organización	3.12	1.02
Influencia	3.03	1.01
Mecánica del trabajo	3.02	0.85
Reconocimiento	2.87	0.94
Condiciones del trabajo	2.79	0.69
Seguridad	2.49	0.90
Salario	2.46	1.05

Pero si comparamos con la media global obtenida de cada factor, este grupo está más insatisfecho que el conjunto en condiciones del trabajo y salario. Gráfico 25

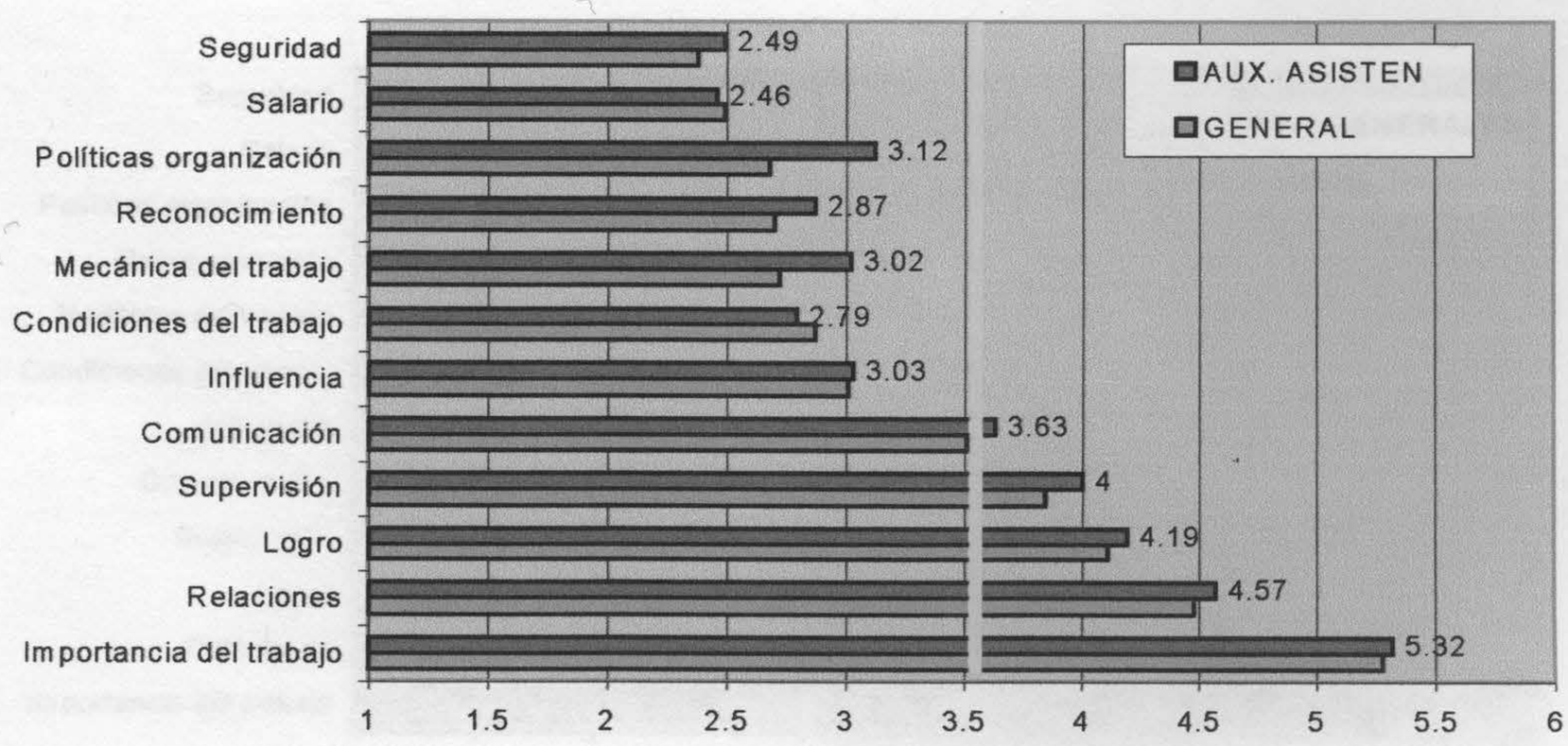


Gráfico 25. Grado de satisfacción por dimensiones de los Auxiliares Asistenciales con respecto al global de la muestra

- **Servicios Generales**

Los factores que tienen un grado de satisfacción por encima de la media teórica son los de importancia del trabajo, supervisión, relaciones interpersonales, logro, comunicación, políticas organizativas e influencia. TablaVII

Tabla VII. Satisfacción por dimensiones

SERVICIOS GENERALES		
FACTOR	**MEDIA**	**DES. TIPICA**
Importancia del trabajo	**5.47**	0.39
Supervisión	**4.91**	0.70
Relaciones	**4.69**	0.91
Logro	**4.46**	0.93
Comunicación	**3.92**	0.92
Políticas organización	**3.69**	1.61
Influencia	**3.59**	1.74
Condiciones del trabajo	3.40	1.53
Reconocimiento	3.40	1.69
Mecánica del trabajo	3.37	1.01
Seguridad	3.04	1.82
Salario	2.87	1.84

Comparándolo con la media global obtenida de cada factor, este grupo no estaría más insatisfecho que el conjunto en ningún factor; sin embargo ya se ha especificado con anterioridad la falta de representatividad de este grupo. Gráfico26

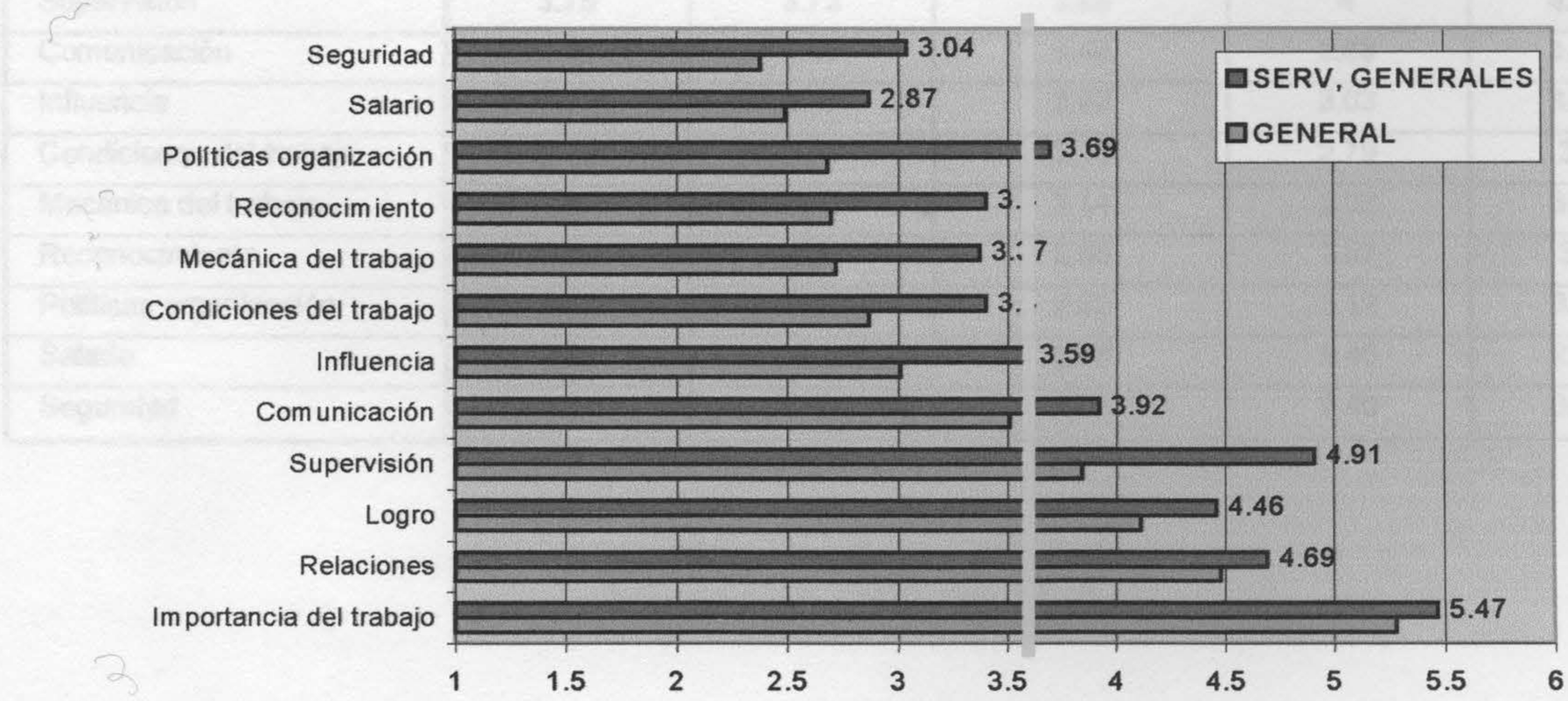


Gráfico 26. Grado de satisfacción por dimensiones de los Servicios Generales con respecto al global de la muestra

Para poder tener una visión más general y comparativa entre los diferentes colectivos profesionales especificamos en esta tabla las medias para la satisfacción global y para cada una de las dimensiones de ésta de cada uno de ellos. Tabla VIII. Lo más característico es que para todos los colectivos las dimensiones valoradas como más satisfactorias (por encima de la media teórica 3,5) son las mismas y por el mismo orden: 1º importancia del trabajo, 2º relaciones interpersonales, 3º logro y 4º supervisión.

Sin embargo los factores que cada colectivo valora como menos satisfactorios (por debajo de la media teórica) son prácticamente los mismos; La única diferencia es que si bien el resto de colectivos valoran también por encima de la media teórica la dimensión comunicación, las enfermeras/fisioterapeutas y administrativos lo hacen por debajo de la misma. Sin embargo el orden para las dimensiones menos satisfactorias es distinto entre colectivos. Gráfico 27

Tabla VIII. Tabla resumen de las medias de satisfacción por factores para cada colectivo.

	DUE/FISIOTER	FACULTATIVO	ADMINISTRATIVO	AUX. ASISTENC.	SERV. GENERAL.
SATISFACCIÓN LABORAL	**3.31**	**3.38**	**3.42**	**3.52**	**3.98**
Importancia del trabajo	**5.34**	**5.3**	**4.95**	**5.32**	**5.47**
Relaciones	**4.37**	**4.52**	**4.53**	**4.57**	**4.69**
Logro	**4.08**	**3.78**	**4.3**	**4.19**	**4.46**
Supervisión	**3.76**	**3.73**	**3.85**	**4**	**4.91**
Comunicación	3.34	**3.67**	3.42	**3.63**	**3.92**
Influencia	3.02	3.11	3.03	3.03	**3.59**
Condiciones del trabajo	2.78	2.94	3.13	2.79	3.4
Mecánica del trabajo	2.4	2.75	3.14	3.02	3.37
Reconocimiento	2.66	2.66	2.66	2.87	3.4
Políticas organización	2.67	2.47	2.52	3.12	3.69
Salario	2.52	2.1	2.88	2.46	2.87
Seguridad	2.11	2.91	2.33	2.49	3.04

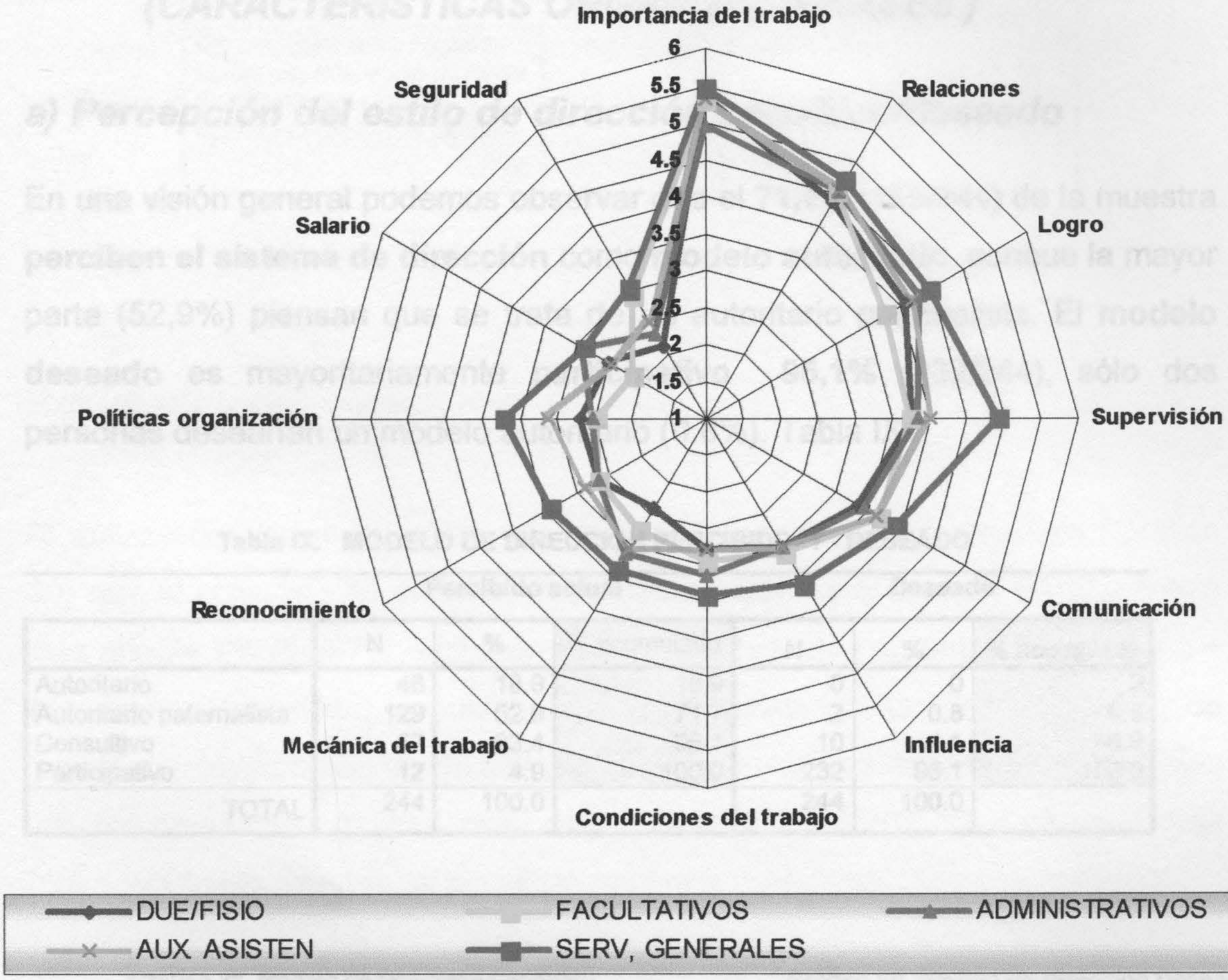


Gráfico 27. Relación de la satisfacción laboral por dimensiones (medias) por colectivos

8.2.4. PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL (CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES)

a) Percepción del estilo de dirección percibido/deseado

En una visión general podemos observar que el **71,7%** (175/244) de la muestra **perciben el sistema de dirección** como **modelo autoritario**, aunque la mayor parte (52,9%) piensan que se trata de un autoritario paternalista. El **modelo deseado** es mayoritariamente **participativo 95,1%** (232/244), sólo dos personas desearían un modelo autoritario (0.8%). Tabla IX

Tabla IX. MODELO DE DIRECCIÓN PERCIBIDO Y DESEADO

	Percibido actual			Deseado		
	N	%	% acumulado	N	%	% acumulado
Autoritario	46	18.9	18.9	0	0	0
Autoritario paternalista	129	52.9	71.7	2	0.8	0.8
Consultivo	57	23.4	95.1	10	4.1	4.9
Participativo	12	4.9	100.0	232	95.1	100.0
TOTAL	244	100.0		244	100.0	

Gráfico 28. Modelo de Dirección Percibido

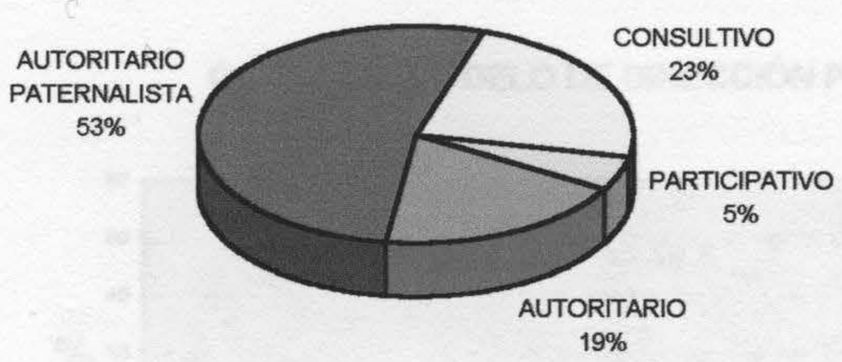
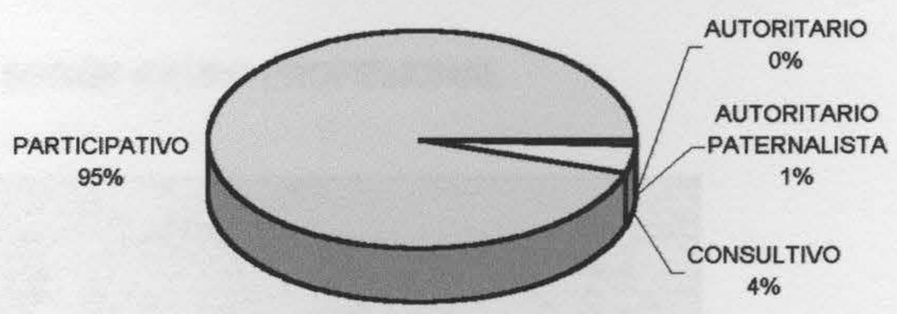


Gráfico 29. Modelo de Dirección Deseado



También es destacable que el **97,1% percibe una diferencia negativa entre el modelo que perciben y el que desean,** es decir perciben un modelo más autoritario y desearían un sistema de dirección más participativo, siendo además un 50.8% los que perciben esta diferencia como elevada. Tabla X

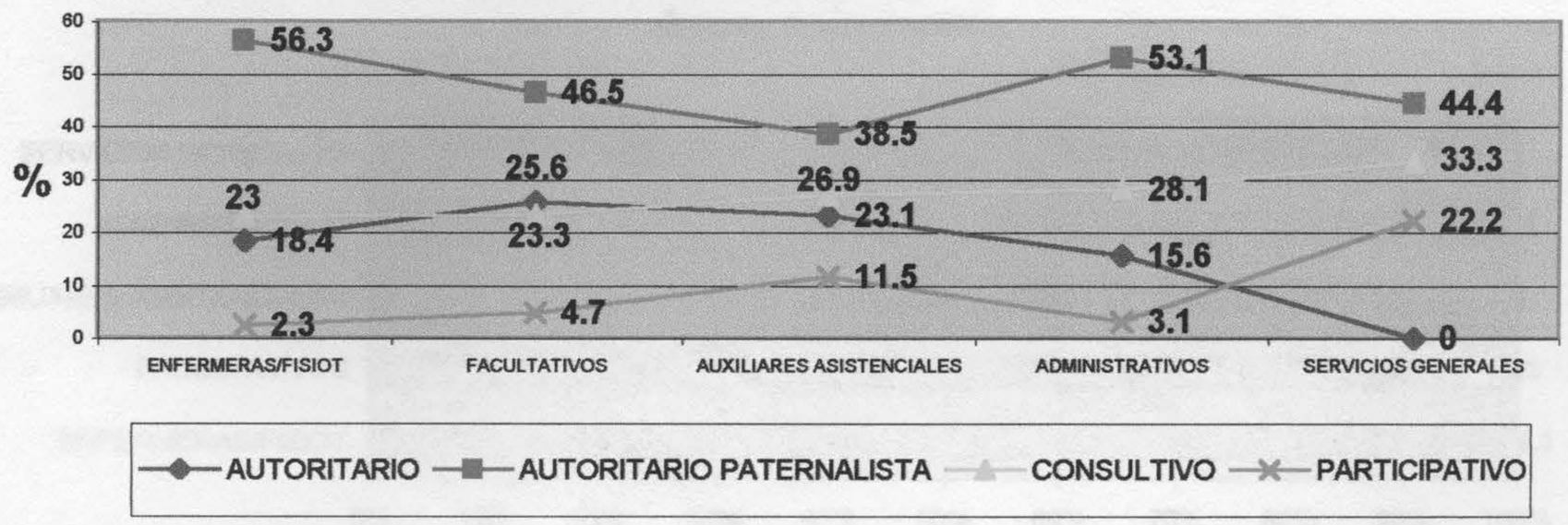
Tabla X. DIFERENCIA MODELO DE DIRECCIÓN PERCIBIDO-DESEADO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Elevada diferencia negativa	124	50.8	50.8
Moderada diferencia negativa	113	46.3	97.1
No diferencia	4	1.6	98.8
Moderada diferencia positiva	3	1.2	100.0
TOTAL	244	100.0	

Resultados por colectivos

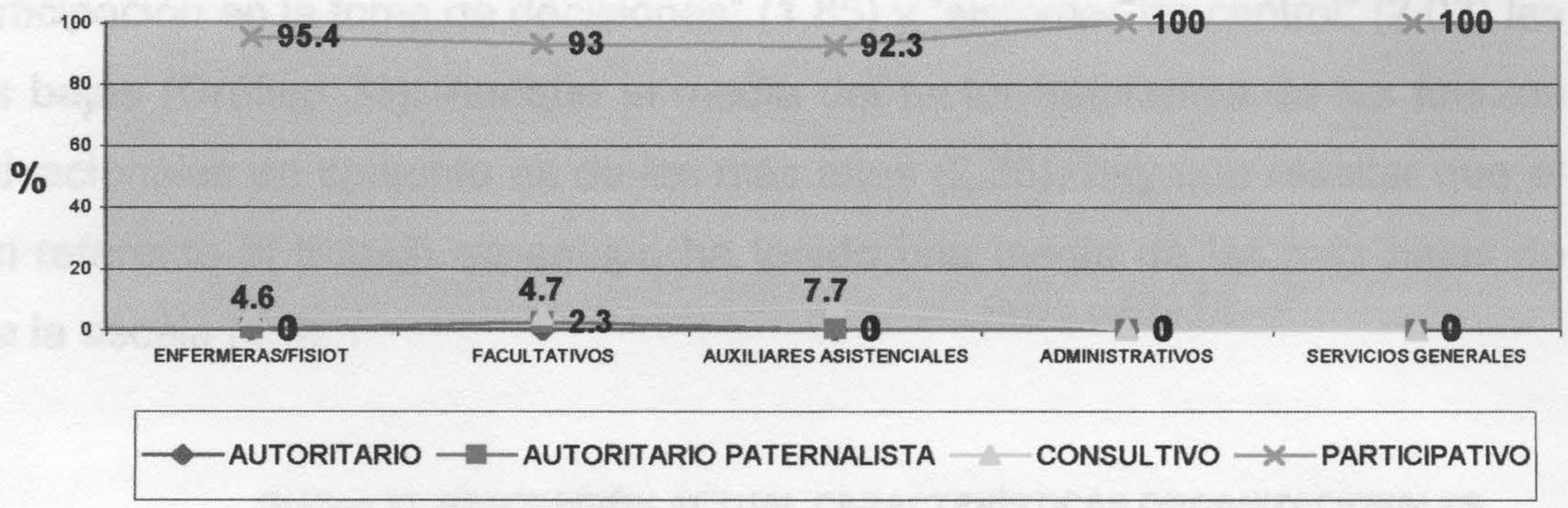
Si estudiamos estas variables por grupos profesionales observamos (Gráfico 30) que el colectivo de enfermeras/fisioterapeutas es el que en un porcentaje más alto 74.7% (65/87) percibe un sistema de dirección autoritario (autoritario + autoritario paternalista), seguidos de los facultativos con un 72.1% (31/43) y de los administrativos con un 68.8% (22/32). Los auxiliares asistenciales han sido los que presentan un porcentaje más bajo 61.5% (16/26). Sin embargo no se han encontrado diferencias significativas entre colectivos.

Gráfico 30. MODELO DE DIRECCIÓN PERCIBIDO SEGÚN GRUPO PROFESIONAL



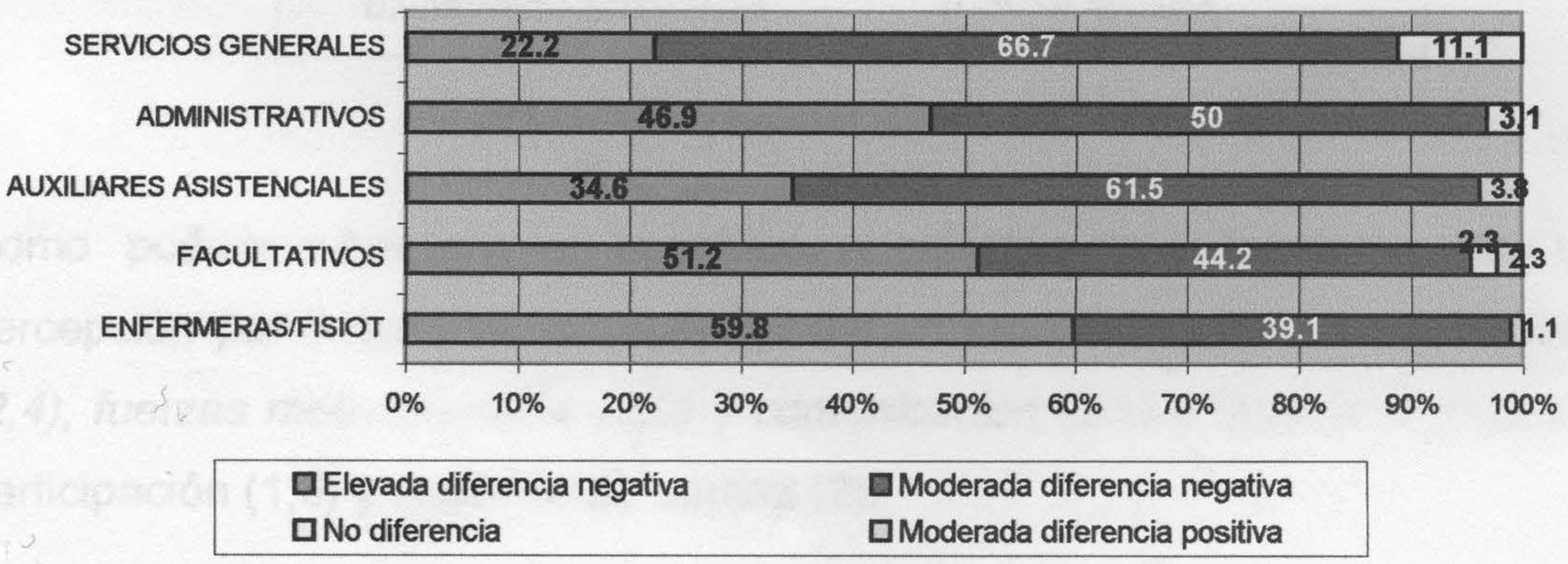
Todos los colectivos manifiestan desear en un porcentaje muy elevado un modelo de dirección totalmente participativo (Gráfico 31). Tampoco se han encontrado diferencias estadísticamente significativas entre colectivos.

Gráfico 31. MODELO DE DIRECCIÓN DESEADO SEGÚN GRUPO PROFESIONAL



Al igual que en el global de la muestra, podemos observar que todos los colectivos manifiestan percibir un modelo de dirección más autoritario y desear uno más participativo (diferencia negativa). Pero el colectivo en el que esta diferencia es más elevada es en el de enfermeras/fisioterapeutas (59.8%) (Gráfico 32). Sin embargo no se han encontrado diferencias significativas entre colectivos.

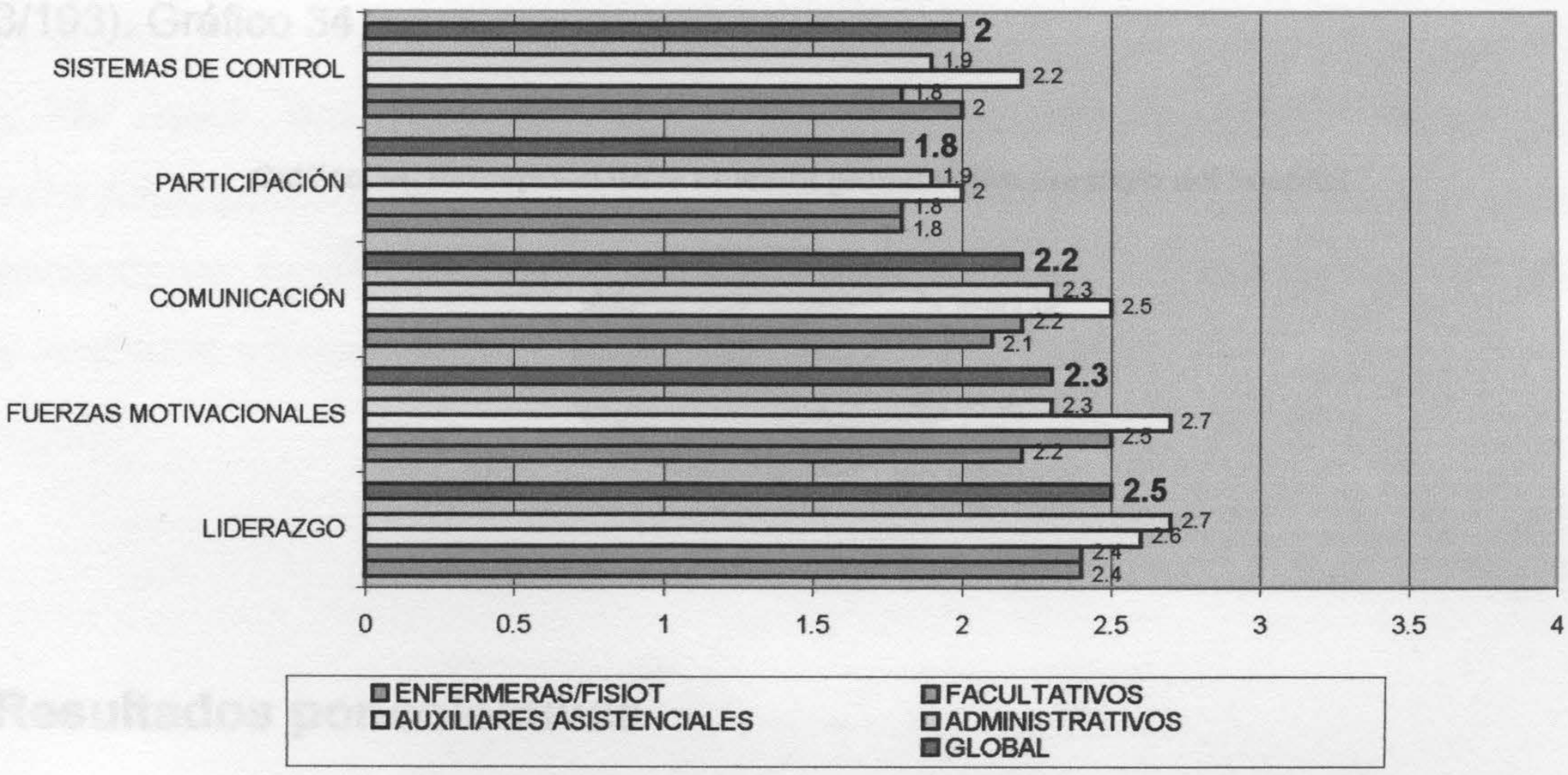
Gráfico 32. DIFERENCIA MODELO DE DIRECCIÓN PERCIBIDO-DESEADO por los Grupos Profesioanles



b) Percepción de los factores que dimensionan el estilo de dirección (características organizacionales)

Todas las **características han sido percibidas dentro de un estilo más autoritario,** por debajo de la media teórica 2,5, siendo las referentes a "participación en la toma de decisiones" (1.85) y "sistemas de control" (2.03) las más bajas (Gráfico 33). Aunque la media del factor naturaleza de las fuerzas motivacionales en conjunto es de las más altas (2.35), hay que resaltar que el ítem referente al trabajo en equipo ha tenido una media de las más bajas de toda la escala (1.8).

Gráfico 33. PERCEPCIÓN ACTUAL CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES (Puntuación media)



Como podemos observar en el gráfico, el colectivo de **enfermeras** tiene una percepción por debajo de la media global en las características de *liderazgo (2,4), fuerzas motivacionales (2,2) y comunicación* (2.1) e igual a la media en participación (1,8) y sistemas de control (2).

Los **facultativos** tienen una percepción por debajo de la media global en las características de *liderazgo (2,4) y sistemas de control (1,8),* y superior en las fuerzas motivacionales (2,2).

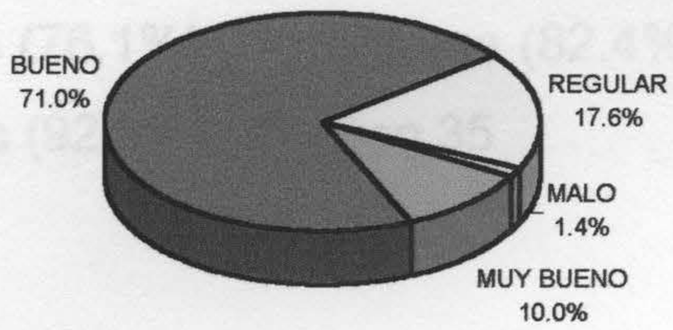
Los **administrativos** están por debajo de la media global sólo en *sistemas de control (1,8),* en el resto están igual o por encima de la media.

Los **auxiliares asistenciales** están por encima de la media en todas las características.

c) Percepción del prestigio del centro

La mayor parte de la muestra 81% (193/238) valora el prestigio del centro positivamente: bueno (71%, 169/193) o muy bueno (10%, 24/193), mientras que un 29% lo valora negativamente: regular (17.6%, 42/193) o malo (1.4%, 3/193). Gráfico 34

Gráfico 34. Percepción de la muestra global sobre prestigio del hospital



Resultados por colectivos

Se han encontrado diferencias significativas entre los diferentes colectivos profesionales respecto al prestigio del hospital percibido (p<0.015)[1]. Es decir los diferentes grupos profesionales perciben de forma diferente el prestigio del centro, Tabla XI.

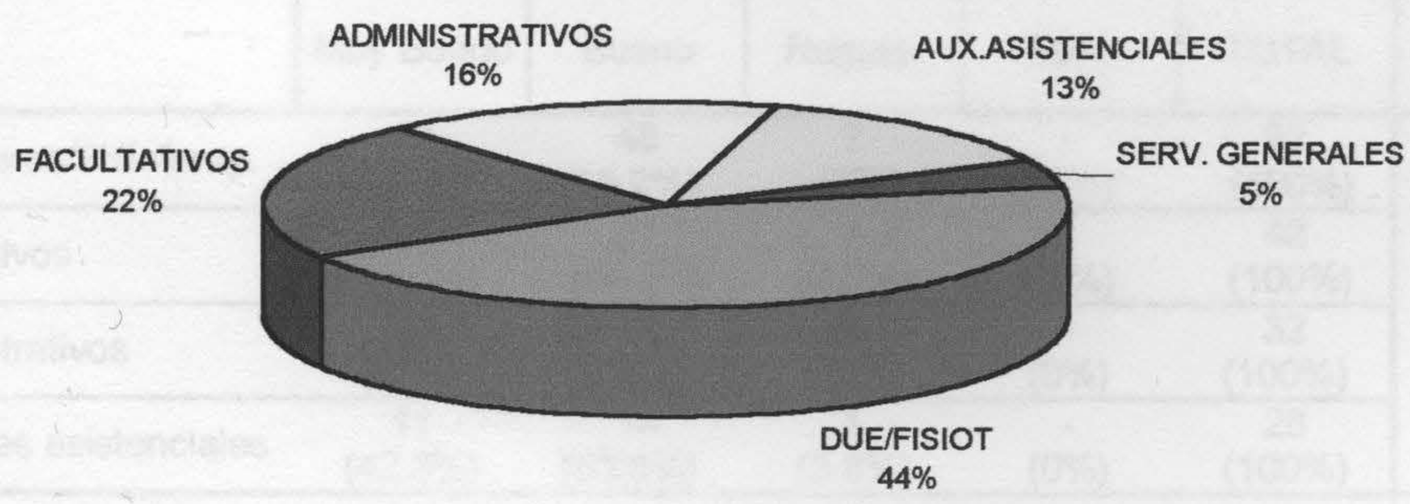
[1] Se ha excluido para esta prueba estadística al grupo de Servicios Generales, como ya se explicó en población y muestra, por no ser un grupo representativo.

Tabla XI. PRESTIGIO HOSPITAL PERCIBIDO SEGÚN COLECTIVOS

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	TOTAL	DIFERENCIAS ENTRE COLECTIVOS. χ^2
Enfermeras/Fisioterap.	6 (7.1%)	64 (75.3%)	13 (15.3%)	2 (2.4%)	85 (100%)	P< 0.015
Facultativos	3 (7.1%)	29 (69%)	9 (21.4%)	1 (2.4%)	42 (100%)	
Administrativos	1 (3.4%)	24 (82.8%)	4 (13.8%)	- (0%)	29 (100%)	
Auxiliares asistenciales	8 (30.8%)	16 (61.5%)	2 (7.7%)	- (0%)	26 (100%)	
Servicios Hoteleros	4 (44.4)	4 (44.4%)	1(11,1%)	- (0%)	9 (100%)	-
TOTAL	22	137	29	3	191	

Aunque todos los colectivos califican mayoritariamente el prestigio del centro como positivo (muy bueno o bueno), los Facultativos y las Enfermeras/fisioterapeutas son los más exigentes valorando también en un pequeño porcentaje el prestigio de forma negativa (facultativos: 21.4% regular y 2.4% malo, enfermeras/fisioterapeutas: 15.3% regular, 2.4% malo). La valoración positiva del prestigio del centro (bueno o muy bueno) es en orden ascendente: facultativos (76.1%), enfermeras (82.4%), administrativos (86.2%) y auxiliares asistenciales (92.3%). Gráfico 35

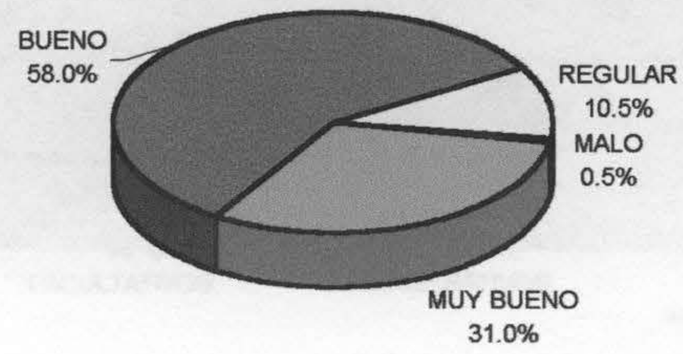
Gráfico 10. GRUPO PROFESIONAL



d) Percepción del prestigio profesional

El 89% (216/243) de los encuestados valora el prestigio de su grupo profesional positivamente: bueno (58%, 141/216) o muy bueno (31%, 75/216), mientras que un 11% (27/216) lo valora de forma negativa: regular (10.5%,26/216) o malo (0.5%, 1/216). Gráfico 36

Gráfico 36. Percepción del prestigio profesional



Resultados por colectivos

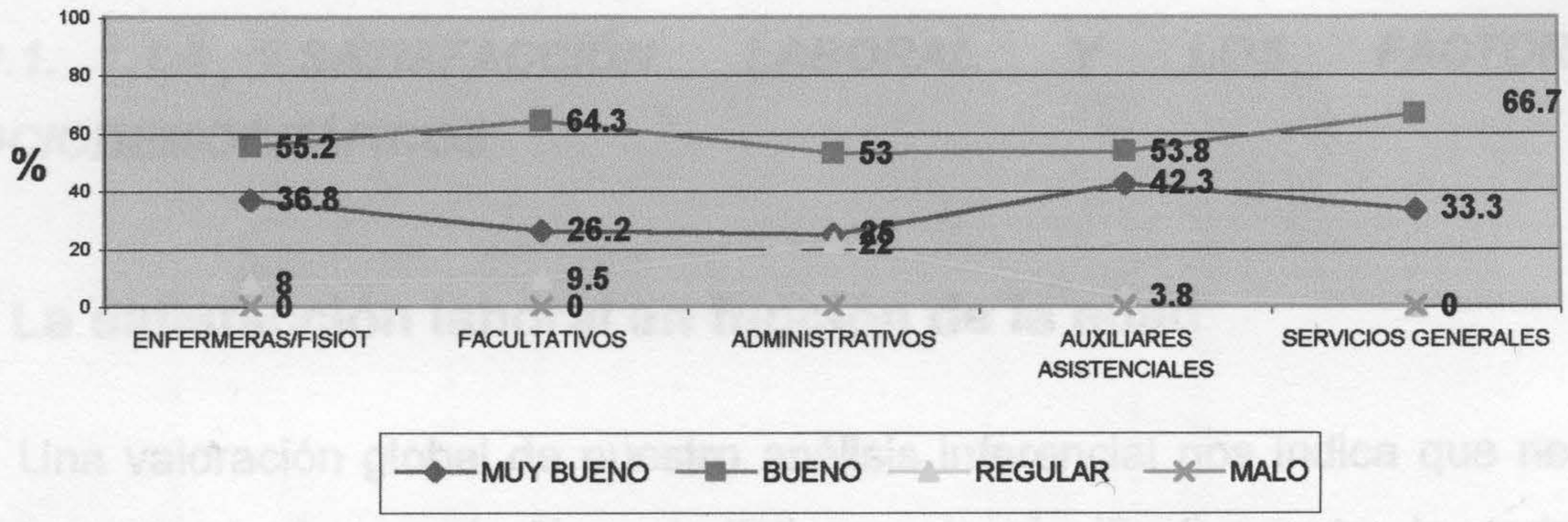
No se han encontrado diferencias significativas entre los diferentes colectivos profesionales respecto a la percepción del propio prestigio profesional. Tabla XII

Tabla XII. PRESTIGIO PROFESIONAL PERCIBIDO POR CADA COLECTIVO

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	TOTAL	DIFERENCIAS ENTRE COLECTIVOS. χ^2
Enfermeras/Fisioterap.	32 (36.8%)	48 (55.2%)	7 (8%)	- (0%)	87 (100%)	-
Facultativos	11 (26.2%)	27 (64.3%)	4 (9.5%)	- (0%)	42 (100%)	
Administrativos	8 (25%)	17 (53%)	7 (22%)	- (0%)	32 (100%)	
Auxiliares asistenciales	11 (42.3%)	14 (53.8%)	1 (3.8%)	- (0%)	26 (100%)	
Servicios Hoteleros	3 (33.3)	6 (66.7%)	- (0%)	- (0%)	9 (100%)	-
TOTAL	65	112	19	0	196	

Todos los grupos perciben el prestigio de su colectivo positivamente (bueno o muy bueno) en un porcentaje muy alto (auxiliares asistenciales 96,1%), enfermeras/fisioterapeutas 92%, facultativos 90.5%, administrativos 78%) y en ningún caso se ha valorado como malo. Gráfico 37

Gráfico 37. PERCEPCIÓN DE LOS COLECTIVOS DEL PROPIO PRESTIGIO PROFESIONAL



8.3. ANÁLISIS INFERENCIAL

Presentamos tablas de síntesis en cada apartado con los contrastes realizados (por individuo y por colectivos), donde pueden apreciarse las diferencias encontradas.

Sólamente analizaremos dichas diferencias, obviando aquellos contrastes o cruces donde no se dan.

8.3.1. LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LOS FACTORES SOCIODEMOGRÁFICOS

- **La satisfacción laboral en función de la edad**

Una valoración global de nuestro análisis inferencial nos indica que no se ha encontrado correlación estadísticamente significativa entre la variable edad y la satisfacción laboral respecto a su medición general (Tabla I).

Respecto a las dimensiones o factores que comprende la satisfacción laboral, se muestra correlación positiva para: Comunicación (p<0.006), Seguridad (p<0.018) y Reconocimiento (p<0.016). Tabla II

FACTORES SOCIODEMOGRÁFICOS	P. ESTADÍSTICA	MUESTRA	DUE/FISIOTERA	FACULTATIVOS	AUXILIARES ASISTENCIALES	ADMINISTRATIVOS
Edad	Correlación de Pearson	-	-	-	-	-
Sexo	t- test	-	P<0.048 (1>2)	-	-	-
Nº de hijos	Correlación de Pearson	P< 0.016 (+)	-	-	-	-
Nº de hijos <4años	Correlación de Pearson	-	-	-	-	-
Posición fuente de ingresos 1= Principal o única 2= Secundaria	t- test	P<0.046 (2>1)	-	-	P<0.022 (2>1)	-
Grado académico	ANOVA	-	-	-	-	-
Formación actual	t- test	-	-	-	-	-

Tabla I. Relación entre la satisfacción laboral y las variables sociodemográficas estudiadas.

	DIMENSIONES SATISFACCIÓN LABORAL	Seguridad	Supervisión	Relaciones	Influencia	Reconocimiento	Logro	Políticas	Condiciones	Importancia	Mecánica	Comunicación	Salario
SOCIODEMOGRÁFICAS	**Edad**	P<0.018 (+)	-	-	-	**P<0.016 (+)** DUE p<0.036 (+)	-	-	-	-	-	**P<0.006 (+)**	- DUE p<0.015 (+)
	Sexo 1= Varón 2= Mujer	-	-	-	-	- ADM p<0.002 2>1	-	-	- DUEp<0.018 1>2 FAC p<0.026 2>1	-	- DUE p<0.047 1>2	- ADM p<0.036 2>1	- DUE p<0.022 1>2
	Nº de hijos	P<0.005 (+)	-	-	-	**P<0.026 (+)**	-	- FAC p<0.043 (+)	-	-	-	**P<0.005 (+)**	-
	Nº de hijos <4años	-	-	-	-	-	-		DUE p<0.02 (-)	-	-	-	-
	Fuente de ingresos 1= Principal o única 2= Secundaria	-	-	- AUX.P<0.005 2 >1	- AUX P<0.010 2>1	-	- ADM P<0.045 2>1	-	-	-	- FAC P<0.008 2>1	-	**P<0.04 2>1** FAC P<0.006 2>1
	Grado académico 1= Estudios primarios 2= Bachillerato 3= Diplomados 4= Licenciados 5= Doctorados	P<0.000 4 > 3,2 1 > 3	-	-	-	-	-	-	-	-	P>0.002 2,4>3	-	-
	Formación actual 1= SI 2= NO	-	-	-	-	-	- FAC P<0.022 1>2	-	-	-	-	-	-

Tabla II. Relación entre las dimensiones de la satisfacción laboral y las variables sociodemográficas estudiadas.

En la correlación efectuada, la variable edad muestra una correlación estadísticamente significativa con las variables; Número de hijos ($p<0.000$), Antigüedad en la profesión ($p<0.000$), Antigüedad en el puesto de trabajo ($p<0.000$), y la Jornada Laboral ($p<0.04$), resultado obvio y que mencionamos porque creemos es muestra de garantía de la fidelidad de los datos obtenidos.

Un análisis más detallado nos indica que tan sólo para el grupo **DUE/Fisioterapeuta** existe correlación positiva entre la edad de las personas de dicho grupo y la satisfacción respecto a las dimensiones: Reconocimiento ($p<0.036$) y Salario/Beneficios ($p<0.015$). Tabla II

- **La satisfacción laboral en función del género**

Una valoración global de nuestro análisis inferencial no indica relación significativa entre el género y el grado de satisfacción laboral, tanto para el resultado global como para las dimensiones estudiadas. Tabla I

Un análisis más detallado indica que el grupo "mujer" del colectivo **Facultativos** muestra mayor grado de satisfacción para la dimensión de la satisfacción "Condiciones" ($p<0.026$). Tabla II

Respecto al colectivo **DUE/Fisioterapeutas**, los varones muestran un mayor grado de satisfacción tanto respecto a la variable en su medición global ($p<0.048$) (Tabla I), como para las dimensiones: "Condiciones" ($p<0.018$), "Mecánica" ($p<0.047$) y "Salario" ($p<0.022$). Tabla II

Los resultados obtenidos del análisis del colectivo **Administrativos** muestran que las mujeres están más satisfechas respecto a las dimensiones: "Reconocimiento" ($p<0.002$) y "Comunicación" ($p<0.036$). Tabla II

- **La satisfacción laboral en función del nº de hijos**

Una valoración global nos indica que existe una correlación positiva entre las variables tanto en su medición global ($p<0.016$) (Tabla I), como en su medición por dimensiones: "Comunicación" ($p<0.005$), "Seguridad" ($p<0.005$), y "Reconocimiento" ($p<0.026$) (Tabla II).

Un análisis más detallado indica que tan sólo el colectivo de los Facultativos muestra una correlación positiva para la dimensión "Políticas" ($p<0.043$). Tabla II

- **La satisfacción laboral en función del nº de hijos con edad inferior a 4 años**

Tan sólo en el estudio detallado por colectivos se ha dado una correlación negativa para las DUE/Fisioterapeutas respecto a la dimensión "Condiciones" ($p<0.02$). Tabla II

- **La satisfacción laboral en función de ser o no la principal fuente de ingresos familiar**

Una valoración global muestra una relación significativa entre las variables ($p<0.046$), de manera que las personas que no constituyen la principal o única fuente de ingresos muestran mayor satisfacción laboral global (Tabla I) y específicamente para la dimensión "Salario" ($p<0.04$) (Tabla II).

El análisis más detallado por colectivos indica que los **Auxiliares Asistenciales** que no constituyen la única o principal fuente de ingresos familiar muestran tanto mayor satisfacción laboral global ($p<0.022$), como

específicamente para las dimensiones "Relaciones" ($p<0.005$) e "Influencia" ($p<0.01$). Tabla II

Los **Facultativos** que no constituyen la única o principal fuente de ingresos familiar muestran mayor satisfacción para la dimensión "Salario" ($p<0.006$) y "Mecánica de Trabajo" ($p<0.008$). Tabla II

Los **Administrativos** que no constituyen la única o principal fuente de ingresos familiar muestran mayor satisfacción respecto al "Logro" ($p<0.045$). Tabla II

- **La satisfacción laboral en función del grado académico**

Una valoración global de nuestro análisis inferencial no indica relación significativa entre las variables. Tabla I

Sin embargo un análisis más detallado indica que las personas con un grado académico de Licenciado o Estudios Primarios muestran mayor satisfacción que los Diplomados respecto a la "Seguridad" ($p<0.000$) y que los Licenciados y Bachillerato/FP muestran mayor satisfacción que los Diplomados para la dimensión "Mecánica" ($p<0.002$). (Tabla II)

- **La satisfacción laboral en función de cursar o no estudios actuales relacionados con la profesión**

Una valoración global de nuestro análisis inferencial no indica relación significativa entre las variables. Tabla I

En el análisis más detallado por colectivos tan sólo destaca que los **Facultativos** que actualmente cursan estudios muestran mayor satisfacción respecto al "Logro" ($p<0.022$). Tabla II

8.3.2. LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LAS CARACTERÍSTICAS LABORALES

- **La satisfacción laboral en función de la antigüedad en la empresa**

No se ha encontrado relación entre las variables ni en el análisis global ni en el específico.

- **La satisfacción laboral en función de la posición de mando**

Una valoración global de nuestro análisis inferencial no indica relación significativa entre las variables. Tabla III

CARACTERÍSTICAS LABORALES	P. ESTADÍSTICA	MUESTRA	DUE/FISIOTERA	FACULTATIVOS	AUXILIARES ASISTENCIA.	ADMINISTRAT.
Antigüedad en la empresa	Correlación de Pearson	-	-	-	-	-
Posición de mando	t- test	-	-	-	-	-
Grupo profesional	ANOVA	-	-	-	-	-
Antigüedad en grupo actual	Correlación de Pearson	-	-	-	-	-
Tipo de contrato 1= Indefinido 2= Temporal	t- test	P<0.020 (2>1)	-	-	-	-
Turno habitual	ANOVA	-	-	-	-	-
Trabajar fines de semana 1= Ninguno, Guardias 2= Periódicamente / Todos	t- test	-	-	-	-	P<0.026 (1>2)
Horas semanales	ANOVA	-	-	-	-	-
Valor del trabajo 1= No trabajaría 2= Trabajaría otro puesto 3= Trabajaría mismo puesto	ANOVA	P<0.000 (3>1,2)	-	P<0.021 (3>1,2)	-	P<0.009 (3>2)
Experiencia laboral externa 1= No experiencia 2= Si, muy satisfactoria 3= Si, satisfactoria 4= Si, poco satisfactoria 5= Si, nada satisfactoria	ANOVA	-	-	-	-	P<0.006 (2 > 1,3)

Tabla III. Relación entre la satisfacción laboral y las variables laborales estudiadas

Respecto al estudio específico por dimensiones, las personas que ocupan una posición de mando muestran mayor satisfacción respecto a la "Seguridad" ($p<0.014$) y menor satisfacción respecto a "Relaciones" ($p<0.007$) y "Logro" ($p<0.002$). Tabla IV

Un análisis más detallado por colectivos muestra que los **Facultativos** que ocupan una posición de mando muestran menor satisfacción respecto a la dimensión "Supervisión" ($p<0.012$). Tabla IV

Las personas con posición de mando del colectivo **DUE/Fisioterapeuta** muestran mayor satisfacción respecto a " Influencia" ($p<0.017$) y "Salario" ($p<0.033$), y menor satisfacción para las "Relaciones" ($p<0.000$) y "Logro" ($p<0.001$). Tabla IV

El análisis de los colectivos Administrativos y Auxiliares Asistenciales no fue considerado al existir sólo un individuo por colectivo en la muestra.

- **La satisfacción laboral en función del grupo profesional**

Una valoración global de nuestro análisis inferencial no indica relación significativa entre pertenecer a un grupo profesional y la satisfacción laboral.

En el análisis más detallado (Tabla IV), las dimensiones "Seguridad", "Política", "Importancia", "Mecánica", y "Salario" presentan diferencias entre grupos:

- Los Facultativos están más satisfechos respecto a la seguridad que los DUE/Fisioterapeutas y Auxiliares asistenciales ($p<0.000$)
- Los Administrativos muestran mayor satisfacción que el resto de grupos respecto a las Políticas de la organización ($p<0.041$)

	DIMENSIONES SATISFACCIÓN LABORAL	Seguridad	Supervisión	Relaciones	Influencia	Reconocimiento	Logro	Políticas	Condiciones	Importancia	Mecánica	Comunicación	Salario
LABORALES	**Antigüedad en la empresa**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Posición de mando 1= SI 2= NO	P<0.014 1>2	- FAC P<0.012 2>1	P<0.007 2>1 DUE P<0.000 2>1	- DUE P<0.017 1>2	-	P<0.002 2>1 DUE P<0.001 2>1	-	-	-	-	-	- DUE P<0.033 1>2
	Grupo profesional 1= DUE/fisioterap 2= Facultativos 3= Aux. asistencial 4= Administrativos	P<0.000 2>1,3	-	-	-	-	-	P<0.041 4>1,2,3	-	P<0.05 1,2>3	P<0.001 3,4>1	-	P<0.004 3,1>2
	Antigüedad grupo actual	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- AUX p<0.009 (-)
	Tipo de contrato 1=Indefinido 2=Temporal	P<0.022 1>2	P<0.039 2>1	-	-	-	-	P<0.001 2>1	-	-	P<0.033 2>1	-	P<0.000 2>1
	Turno habitual 1=Mañana 2=Tarde 3= Noche 4= Más de uno	-	-	-	-	-	-	-	P<0.025 4>1,2,3 DUE p<0.04 4>1,2,3	- FAC p<0.000 1>2,3	P<0.007 4>1,2,3 DUE p<0.015 4>1,2,3	-	P<0.014 4>1,2,3
	Trabajar fines de semana 1= Ninguno, Guardias 2= Periódicamente / todos		- ADM p<0.004 1>2	P<0.000 2>1 DUE P<0.000 2>1	- ADM p<0.000 1>2	- ADM p<0.005 1>2	P<0.007 2>1 AUX P<0.034 2>1 ADM p<0.02 2>1	-	-	- AUX P<0.021 2>1 ADM p<0.017 1>2	-	- ADM p<0.026 1>2	-
	Horas semanales	-	- DUE P<0.019 (+)	-	P<0.024 (+) DUE P<0.019 (+)	-	-	-	P<0.045 (-)	- FAC p<0.002 (+)	P<0.044 (-)	-	-
	Valor del trabajo 1= No trabajaría 2= Trabajaría otro puesto 3= Trabajaría mismo puesto	-	P<0.006 3>1,2	- FAC P<0.026 3>2	P<0.011 3>1,2	P<0.016 3>1,2 FAC p<0.048 3>1	-	P<0.016 3>1,2	-	P<0.005 3>1,2 FAC P<0.037 3>2	P<0.005 3>1,2 FAC p<0.04 3>1	P<0.001 3>1,2 ADM p<0.007 3>2	P<0.002 3>1,2 ADM p<0.000 3>1,2
	Experiencia laboral externa 1= No experiencia 2= Si, muy satisfactoria 3= Si, satisfactoria 4= Si, poco satisfactoria 5= Si, nada satisfactoria	P<0.035 2>1,4 ADM p<0.015 2>1,3,4,5	-	- FAC p<0.007 2,3>1	-	-	- FAC p<0.03 7 2,3>4	-	-	-	-	- ADM p<0.016 2>1	-

Tabla IV. Relación entre las dimensiones de la satisfacción laboral y las variables laborales estudiadas

- Los DUE/Fisioterapeutas y Facultativos muestran mayor satisfacción que los Auxiliares asistenciales respecto a la "Importancia" ($p<0.05$)
- Los Auxiliares asistenciales y Administrativos muestran mayor satisfacción que los DUE/Fisioterapeutas respecto a la "Mecánica del Trabajo" ($p<0.001$)
- Los DUE/Fisioterapeutas y Auxiliares asistenciales muestran mayor satisfacción que los Facultativos respecto al "Salario" ($p<0.005$)

- ***La satisfacción laboral en función de la antigüedad en el grupo actual***

No se ha encontrado relación entre las variables ni en el análisis global ni en el específico.

En el análisis por colectivos encontramos correlación negativa entre estas variables para el grupo **Auxiliares Asistenciales** únicamente en la dimensión "Salario" ($p<0.009$).

- ***La satisfacción laboral en función del tipo de contrato***

Una valoración global muestra una relación significativa entre las variables ($p<0.02$), siendo las personas con contrato temporal las que muestran mayor satisfacción laboral tanto global (Tabla III), como para las dimensiones (Tabla IV): "Supervisión" ($p<0.039$), "Políticas" ($p<0.001$), "Mecánica" ($p<0.033$) y "Salario" ($p<0.000$). Sin embargo muestran menor satisfacción respecto a "Seguridad" ($p<0.022$).

- ***La satisfacción laboral en función del turno habitual de trabajo***

Una valoración global de nuestro análisis inferencial no indica relación significativa entre las variables para la satisfacción laboral global, pero sí para las dimensiones: "Condiciones" ($p<0.025$), "Mecánica" ($p<0.007$) y "Salario" ($p<0.014$), estando más satisfechas las personas que trabajan en más de un turno. Tabla IV

En el análisis detallado los **Facultativos** que trabajan en el turno de mañana muestran una satisfacción de la dimensión "Importancia" superior a los facultativos cuyo turno habitual es de "tarde" o "noche" ($p<0.000$). Tabla IV

Los **DUE/Fisioterapetas** que trabajan en más de un turno están más satisfechos para las dimensiones "Condiciones" ($p<0.004$) y "Mecánica" ($p<0.015$) que los que trabajan en cualquiera de los turnos habituales de trabajo (mañana, tarde y noche).

- **La satisfacción laboral en función de trabajar fines de semana**

La valoración global no muestra una relación significativa entre las variables, sin embargo las personas que no trabajan fines de semana muestran menor satisfacción respecto a "Relaciones" ($p<0.000$) y "Logro" ($p<0.007$). (Tabla IV)

El análisis más detallado por colectivos indica que los **Administrativos** que no trabajan fines de semana muestran mayor satisfacción laboral global ($p<0.026$) (Tabla III), así como en las dimensiones (Tabla IV): "Supervisión"

(p<0.004), "Influencia" (p<0.000), "Reconocimiento" (p<0.005), "Importancia" (p<0.017), y "Comunicación" (p<0.026). Sin embargo muestran menor grado de satisfacción respecto a "Logro" (p<0.019).

Los **DUE/Fisioterapeuta** que no trabajan fines de semana muestran menor satisfacción respecto a la dimensión "Relaciones" (p<0.000). Tabla IV

Los **Auxiliares Asistenciales** que no trabajan fines de semana muestran menor satisfacción respecto a la "Importancia" (p<0.021) y Logro (p<0.034). Tabla IV

- ***La satisfacción laboral en función del número de horas semanales trabajadas***

La valoración global no muestra una correlación significativa entre las variables, sin embargo si existe correlación positiva para la dimensión "Influencia" (p<0.024) y correlación negativa respecto a "Condiciones" (p<0.045) y "Mecánica" (p<0.044). Tabla IV

El análisis más detallado por colectivos indica correlación positiva para los **DUE/Fisioterapeutas** respecto a la "Influencia" (p<0.019) y para los **Facultativos** respecto a la "Importancia" (p<0.002). Tabla IV

- **La satisfacción laboral en función del valor del trabajo**

Una valoración global muestra una relación significativa entre las variables (p<0.000), siendo las personas que aún en el supuesto de no necesitar dinero seguirían trabajando y además lo harían en el mismo puesto, las que muestran mayor satisfacción laboral global (Tabla III) y en las dimensiones: "Supervisión" (p<0.006), "Influencia" (p<0.011), "Reconocimiento"

(p<0.016), "Políticas" (p<0.016), "Importancia" (p<0.005), "Mecánica" (p<0.005), "Comunicación" (p<0.001) y "Salario" (p<0.002). Tabla IV

El análisis detallado por colectivos evidencia que los **Facultativos** que seguirían trabajando en el mismo puesto aún en el supuesto de no necesitar el dinero, muestran mayor satisfacción laboral tanto de manera general (p<0.021) como para las dimensiones "Importancia" (p<0.037), "Relaciones" (p<0.026), "Reconocimiento" (p<0.048), y "Mecánica"(p>0.04). (Tabla IV)

También los **Administrativos** presentan una mayor satisfacción laboral global (p<0.009) y para las dimensiones "Comunicación" (p<0.007) y "Salario" (p<0.000) para el mismo supuesto. Tabla III

- **La satisfacción laboral en función de la experiencia laboral externa.**

La valoración global no muestra una diferencia significativa entre las variables, sin embargo si existen diferencias respecto a la dimensión "Seguridad" (p<0.035), siendo las personas con experiencia externa muy satisfactoria, y satisfactoria las que muestran mayor grado de satisfacción que las que no han tenido experiencia externa. (Tabla IV)

Un análisis mas detallado por colectivos indica que los **Administrativos** con experiencia laboral externa muy satisfactoria muestran mayor satisfacción laboral global (p< 0.006) Tabla III y respecto a las dimensiones "Seguridad (p< 0.015) y "Comunicación" (p<0.016) Tabla IV

Los **Facultativos** con experiencia laboral externa satisfactoria o muy satisfactoria muestra mayor satisfacción para el "Logro" (p<0.037) que los

que tienen experiencia laboral externa poco satisfactoria. Para la dimensión "Relaciones" ($p<0.007$) están más satisfechos los facultativos con experiencia externa muy satisfactoria o satisfactoria que los que no han tenido experiencia. Tabla IV

8.3.3. LA SATISFACCIÓN LABORAL Y PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- **La satisfacción laboral en función del modelo de dirección percibido**

Una valoración global de nuestro análisis inferencial nos indica que las personas que perciben un modelo de dirección más participativo (consultivo y participativo) tienen un grado de satisfacción mayor que las que lo perciben más autoritario (autoritario y autoritario paternalista) ($p<0.000$); además las personas que lo perciben autoritario paternalista están también más satisfechas que las que lo perciben totalmente autoritario. Tabla V

PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	P.ESTADÍSTICA	MUESTRA	DUE/FISIOTERA	FACULTATIVOS	AUXILIARES ASISTENCIALES	ADMINISTRAT.
Percepción modelo dirección actual 1= Autoritario 2= Autoritario paternalista 3= Consultivo 4= Participativo	ANOVA	P<0.000 3,4 >2 > 1	P<0.000 3,4 >2 > 1	P<0.000 2,3,4 > 1	P<0.002 3,4 > 1,2	P<0.000 3,4 >2 > 1
Diferencia modelo dirección percibido-deseado 1= Elevada diferencia - 2= Moderada diferencia - 3= No diferencia 4= Moderada diferencia + 5= Elevada diferencia +	ANOVA	P<0.000 2,3,4 > 1 3 > 2	P<0.000 4 >2 > 1	P<0.001 2,3 > 1	P<0.01 2 > 1	P<0.000 2,3 > 1
Percepción Prestigio profesional 1= Muy bueno 2= Bueno 3= Regular 4= Malo	ANOVA	P<0.001 1,2 > 3	P<0.026 1,2 >3	-	-	P<0.022 1 > 3
Percepción Prestigio hospital 1= Muy bueno 2= Bueno 3= Regular 4= Malo	ANOVA	P<0.000 1,2 > 3,4	P<0.025 1,2 > 3	P<0.001 1,2 > 3,4	-	-

Tabla V. Relación entre la satisfacción laboral y la percepción del clima organizacional

Si estudiamos como influye la percepción del modelo de dirección sobre la satisfacción de los diferentes factores o dimensiones de la satisfacción laboral, podemos observar que esta relación es significativa y se mantiene en todos los factores: "Seguridad" ($p<0.027$), "Relaciones" ($p<0.001$), "Supervisión" ($p<0.000$), "Influencia" ($p<0.000$), "Reconocimiento" ($p<0.000$), "Políticas" ($p<0.000$), "Condiciones" ($p<0.000$), "Mecánica" ($p<0.000$), "Comunicación" ($p<0.000$) y "Salario" ($p<0.000$), salvo en los de importancia del trabajo y logro, factores intrínsecos de la persona. Tabla VI

Un análisis más detallado nos índica que esta influencia de la percepción del modelo de dirección sobre la satisfacción laboral se mantiene también para cada uno de los colectivos profesionales estudiados es decir las personas que perciben un modelo de dirección más participativo tienen medias de satisfacción laboral más elevadas. Tabla V

Los **DUE/Fisioterapeutas** ($p<0.000$) que perciben un modelo de dirección participativo o consultivo muestran más satisfacción laboral que los que los perciben autoritario paternalista o autoritario; también los que lo perciben autoritario paternalista se muestran más satisfechos que los que lo perciben totalmente autoritario (Tabla V). Esta relación se mantiene para las dimensiones: "Supervisión" ($p<0.000$), "Influencia" ($p<0.000$), "Reconocimiento" ($p<0.000$), "Políticas" ($p<0.000$), "Condiciones" ($p<0.000$), "Mecánica" ($p<0.000$) y "Comunicación" ($p<0.000$). En cuanto a la dimensión "Salario", sólo las personas que perciben un modelo totalmente participativo están más satisfechas que el resto ($p<0.000$). Tabla VI

Los **Administrativos** al igual que los DUE/fisiot muestran mayor satisfacción laboral si el modelo de dirección percibido es participativo o consultivo y además los que lo perciben autoritario paternalista se muestran más satisfechos que los que lo perciben totalmente autoritario ($p<0.000$), Tabla V. Esta relación se mantiene similar con ciertas

DIMENSIONES SATISFACCIÓN LABORAL	Seguridad	Supervisión	Relaciones	Influencia	Reconocimiento	Logro	Políticas	Condiciones	Importancia	Mecánica	Comunicación	Salario
Percepción modelo de dirección 1= Autoritario 2= Autoritario paternalista 3= Consultivo 4= Participativo	P<0.027 4> 1,2,3	P<0.000 3>2>1	P<0.001 3>1,2	P<0.000 3,4>2>1	P<0.000 3,4>2>1	-	P<0.000 4>3>2>1	P<0.000 3,4>2>1	-	P<0.000 3,4>1,2	P< 0.000 3,4>2>1	P<0.000 4>3>2>1
	-	**DUE** p<0.000 3,4>2>1	-	**DUE** p<0.000 3,4>2>1	**DUE** p<0.000 3,4>2>1	-	**DUE** p<0.000 3,4>2>1	**DUE** p<0.000 2,3,4>1	-	**DUE** p<0.000 3,4>1,2	**DUE** p<0.000 3,4>2>1	**DUE** p<0.00 4>1,2,3
	-	**FACULT** p<0.002 2,3>1,4	-	**FACULT** p<0.000 3,4>2>1	**FACULT** p<0.002 2,3,4>1	-	**FACULT** p<0.001 4>2,3>1	-	-	**FACULT** p<0.002 2,3,4>1	-	**FACULT** p<0.044 2,3 >1
	-	**AUX** P<0.004 3>1,2	-	**AUX** P<0.03 3>1,2	**AUX** P<0.000 3>1,2,4	**AUX** P<0.02 1,2>4	**AUX** P<0.001 3,4>1,2	-	-	-	**AUX** P<0.003 3,4>1,2	**AUX** P<0.006 3,4>1,2
	ADM p<0.04 4>1,2,3	**ADM** p<0.000 2,3,4>1	-	**ADM** p<0.000 3,4>1,2	**ADM** p<0.000 3>1,2	-	**ADM** p<0.000 3>1,2	**ADM** p<0.003 3,4>1,2	-	**ADM** p<0.004 3>1,2	**ADM** p<0.000 3,4>2>1	**ADM** p<0.001 3>2>1
Diferencia Modelo Percibido-Deseado 1= Elevada diferencia (-) 2= Moderada diferencia (-) 3= No diferencia 4= Moderada diferencia (+) 5= Elevada diferencia (+)	P<0.007 4> 1,2	P<0.000 3,4>1,2	P<0.01 2>1	P<0.000 2,3,4>1	P<0.000 4,2>1	-	P<0.000 2,3,4>1	P<0.000 2,3,4>1	-	P<0.000 3,2>1	P< 0.000 2,3,4>1	P<0.000 2,3,4>1

Tabla VI. Relación entre las dimensiones de la satisfacción laboral y percepción del modelo de dirección

variaciones para las dimensiones: "Seguridad" (p<0.04), "Supervisión" (p<0.000), "Influencia" (p<0.000), "Reconocimiento" (p<0.000), "Políticas" (p<0.000), "Condiciones" (p<0.003), "Mecánica" (p<0.004), "Comunicación" (p<0.000) y "Salario" p<0.001). Tabla VI

Los **Facultativos** que perciben un modelo de dirección participativo, consultivo o autoritario paternalista muestran estar más satisfechos que los que lo perciben totalmente autoritario (p<0.000), Tabla V. La percepción del modelo de dirección actual ha influenciado las dimensiones de "Supervisión" (p<0.002), "Influencia" (p<0.000), "Reconocimiento" (p<0.002), "Políticas" (p<0.001), "Mecánica" (p<0.002) y "Salario" (p<0.044), con pequeñas diferencias las personas más satisfechas son las que perciben un modelo más participativo. Tabla VI

Los **Auxiliares asistenciales** que perciben un modelo de dirección participativo o consultivo muestran más satisfacción que los que los perciben autoritario paternalista o autoritario (p<0.002), TablaV. La percepción del modelo de dirección actual ha influenciado las dimensiones de "Supervisión" (p<0.004), "Influencia" (p<0.03), "Comunicación" (p<0.003), "Reconocimiento" (p<0.000), "Políticas" (p<0.001) y "Salario" (p<0.006). Además se observa influenciada la dimensión "Logro" (p<0.02) pero en relación inversa, están más satisfechas las personas que perciben un modelo más autoritario. Tabla VI

- **La satisfacción laboral en función de la diferencia entre el modelo de dirección percibido y el deseado**

La valoración global nos indica que las personas que perciben una intensidad más elevada de diferencia negativa entre el modelo de dirección percibido y el deseado (perciben algo más autoritario y desean algo más

participativo) están menos satisfechas que las que perciben una intensidad negativa más moderada o no perciben diferencia (perciben el mismo modelo que desean) ($p< 0.000$).Tabla V

Nuevamente al estudiar estas diferencias por factores o dimensiones de la satisfacción laboral (Tabla VI), observamos que esta diferencia es significativa para todos los factores salvo en los de importancia del trabajo y logro, factores intrínsecos de la persona:

- "*Seguridad*" ($p<0.007$), las personas que perciben una elevada o moderada diferencia negativa están menos satisfechos para esta dimensión que los que perciben una diferencia positiva moderada.
- "*Supervisión*" ($p<0.000$), las personas que perciben una diferencia negativa moderada o elevada están menos satisfechos para esta dimensión que los que perciben una moderada diferencia positiva o no perciben diferencia.
- "*Relaciones*" ($p<0.01$), los que perciben una una diferencia negativa elevada están menos satisfechos para esta dimensión que los que perciben moderada diferencia negativa.
- "*Influencia*" ($p<0.000$), los que perciben una elevada diferencia negativa están menos satisfechos que todos los demás.
- "*Reconocimiento*" ($p<0.000$), los que perciben una elevada diferencia negativa están menos satisfechos que los que perciben una diferencia moderada negativa o positiva.
- "*Políticas organizativas*" ($p<0.000$), los que perciben una elevada diferencia negativa están menos satisfechos para esta dimensión que todos los demás.
- "*Condiciones*" ($p<0.000$), los que perciben una elevada diferencia negativa están menos satisfechos para esta dimensión que todos los demás.

- "*Mecánica*" ($p<0.000$), los que perciben una elevada diferencia negativa están menos satisfechos para esta dimensión que los que perciben una moderada didferencia negativa o bien no perciben diferencia.
- "*Comunicación*" ($p<0.000$), los que perciben una elevada diferencia negativa están menos satisfechos para esta dimensión que todos los demás.
- "*Salario*" ($p<0.000$), los que perciben una elevada diferencia negativa están menos satisfechos para esta dimensión que los que perciben una moderada didferencia negativa o bien no perciben diferencia.

Un análisis más detallado por colectivos también nos indica que en cada uno de ellos están más satisfechas las personas que perciben menor diferencia negativa entre lo percibido y lo deseado o bien lo deseado supera lo percibido (diferencia positiva). Tabla V

Los **DUE/Fisioterapeutas** que perciben una diferencia negativa elevada entre el modelo de dirección percibido-deseado están menos satisfechos que los que perciben una diferencia moderada negativa o positiva ($p<0.000$). Tabla V

Los **Facultativos** ($p<0.001$) **y Administrativos** ($p<0.000$) que perciben una elevada diferercia negativa entre el modelo percibido-deseado están menos satisfechos que los que no perciben diferencia o bien la diferencia es moderadamente positiva. Tabla V

Los **Auxiliares Asistenciales** que perciben una elevada diferencia negativa entre el modelo percibido-deseado están menos satisfechos que los que perciben diferencia negativa moderada ($p<0.01$). Tabla V

- **La satisfacción laboral en función de la percepción del prestigio profesional del propio colectivo**

La valoración global indica que las personas que perciben positivamente (bueno y muy bueno) el prestigio profesional de su propio colectivo están más satisfechas que las personas que lo perciben de forma negativa (regular), ($p< 0.001$). Tabla V

El estudio más detallado por colectivos nos indica que esta variable sólo ha influenciado a la satisfacción laboral de los DUE/Fisioterapeutas y Administrativos (Tabla V):

Los **DUE/Fisioterapeutas** que perciben positivamente (bueno y muy bueno) el prestigio profesional de su propio colectivo están más satisfechos que los que lo perciben de forma negativa (regular) ($p<0.026$).

Los **Administrativos** que perciben el prestigio profesional de su colectivo como muy bueno están más satisfechos que los que lo perciben de forma negativa (regular) ($p<0.022$).

- **La satisfacción laboral en función de la percepción del prestigio del centro**

En el análisis global también se ha encontrado relación entre la percepción del prestigio del hospital y estar más o menos satisfecho ($p<0.000$), de manera que están más satisfechas las personas que perciben un prestigio bueno o muy bueno del hospital que aquellas cuya percepción es regular o mala. Tabla V

En el análisis por colectivos esta variable sólo ha mostrado influencia en la satisfacción laboral de los DUE/Fisioterapeuta y Facultativos (Tabla V):

Los **DUE/Fisioterapeutas** que perciben un prestigio del hospital bueno o muy bueno están más satisfechos que los que tienen una percepción negativa del centro (regular) ($p<0.025$).

Los **Facultativos** que perciben un prestigio del hospital bueno o muy bueno están más satisfechos que los que tienen una percepción negativa del centro (regular y malo) ($p<0.001$).

9. CONCLUSIONES

El origen de este estudio es resultado de la inquietud de sus autores por la Cultura Organizacional en el entorno Sanitario y específicamente por cómo se sienten las personas y por qué, en este ámbito de trabajo.

El propósito principal, de profundizar en el conocimiento de la satisfacción laboral de las personas del Hospital Creu Roja Barcelona con la esperanza de hallar aquellas variables independientes que pudieran ser buenos predictores de la misma, fue considerado una herramienta clave para la mejora de la Gestión de los Recursos Humanos.

Este estudio nos ha permitido dar conclusiones no sólo sobre los resultados obtenidos con relación al estudio de esta variable en nuestra empresa, sino también sobre la metodología e instrumento de medida utilizado.

Acerca de la metodología de la investigación

La propia elaboración de un instrumento capaz de medir la satisfacción laboral, adaptado a nuestro medio (cultural y organizativamente) ha sido el punto que pensamos más valor añadido ha aportado a nuestro estudio y a la investigación del tema.

Tras su aplicación y análisis, podemos decir que disponemos de un instrumento de medida de la satisfacción laboral con un alto grado de fiabilidad y por lo tanto válido para su posterior utilización. En este sentido, la escala ha sido suficientemente consistente ya que el análisis de fiabilidad (alfa de Cronbach 0,91) es incluso superior a la escala original a pesar de haber reducido el número de ítems (50 en nuestro cuestionario, respecto a los 75 con los que contaba el original).

Para el resto del cuestionario (variables independientes), los autores destacan la relevancia e importancia que ha evidenciado la variable "Clima organizacional", medida también a través de una escala y cuya fiabilidad se aproxima suficientemente a la hallada por los autores originales de la misma. Sin embargo, dada la importancia de la variable, que ha resultado ser una de las más influyentes en nuestro centro, los autores creen necesario revisar su enfoque y sus dimensiones para profundizar en su estudio como un área clave de mejora del tema en general.

Los autores de este estudio también opinan que algunas de las variables independientes estudiadas referentes a factores sociodemográficos y laborales, deben ser reconsideradas en futuras aplicaciones, dado que aún no habiendo supuesto dificultades metodológicas respecto al cuestionario, no han resultado relevantes en nuestro estudio.

El nivel de participación en la contestación de la encuesta ha sido alto (39,8%) si lo comparamos con otros estudios de características similares (para todos los colectivos) llevados a cabo en hospitales[18,13].

Pensamos que este buen resultado ha sido consecuencia tanto del empeño como de las estrategias implantadas por los autores durante la fase de previa al pase del cuestionario para garantizar el máximo nivel de participación. En la misma línea, es también nuestra opinión, que el resultado podría ser considerado como un síntoma de la necesidad o deseo de las personas por expresar su percepción u opinión respecto a su condición laboral, dado que aunque era un tema considerado, no existían precedentes de acciones directas sobre el mismo en nuestro centro.

Sin embargo, a pesar de todos los esfuerzos llevados a cabo para garantizar el anonimato y confidencialidad de los datos y del resultado de alta participación en términos globales, nos hemos encontrado con la dificultad de cierto nivel de no colaboración (entre un 6-20%) específicamente en la contestación de los ítems referentes a las variables en su mayoría socio-demográficas y laborales. Pensamos que la poca costumbre en la cultura organizacional de nuestro entorno sobre este

tipo de cuestiones, y la naturaleza de la variable dependiente estudiada, justifica el hecho y hacen difícil lograr una mayor participación en la respuesta de este tipo de ítems. Recomendaríamos la consideración de este factor como clave de éxito en futuros estudios.

Fuera de esta observación, la muestra es lo suficientemente grande como para poder establecer conclusiones, y el análisis de los datos ha evidenciado una relación significativa para determinadas variables (por ejemplo la edad con: antigüedad empresa, antigüedad grupo profesional, nº de hijos y jornada laboral, todas con $p<0.000$), relación lógica pero que evidencia la fidelidad de los datos.

El abordaje del estudio de la satisfacción laboral para todas las personas de la organización, teniendo en cuenta la desigualdad del tamaño de los diferentes colectivos, se convirtió en un aspecto que preocupó a los autores tanto para poder garantizar la generalización de los resultados como para que la muestra obtenida fuese representativa de la población general. El tamaño de cada uno de los colectivos en nuestra muestra ha sido representativo de la población de estudio a excepción del perteneciente a Servicios Generales, colectivo para el cual, los autores decidieron no tener en cuenta los datos obtenidos en la explotación del análisis inferencial.

Acerca de los resultados

La satisfacción laboral y sus dimensiones

El grado de satisfacción laboral (3,4) de toda la muestra está muy cercano a la media teórica (3,5), es decir las personas refieren estar en conjunto moderadamente insatisfechas.

Sin embargo, la no-existencia de datos anteriores internos o externos que permitieran la comparación y evaluación , hace que este valor por sí solo aporte

poca información. Por ello creemos que es más útil la comparación del grado de satisfacción de cada una de las dimensiones a través de las cuales la hemos medido.

Lo más destacable es que las dimensiones mejor valoradas (por encima de la media teórica, es decir catalogadas de satisfactorias) son las mismas y en el mismo orden para la muestra global y para cada uno de los colectivos: 1º importancia del trabajo, 2º relaciones interpersonales, 3º logro y 4º supervisión. Salvo esta última, todas las demás son características intrínsecas a las personas. Considerando la teoría de Herzberg[1,3], análisis bifactorial, según la cual los factores que causan satisfacción son diferentes de los que producen insatisfacción, la satisfacción laboral dependería de características intrínsecas al individuo (valor del trabajo, logro, importancia del trabajo) mientras que la insatisfacción en el trabajo dependería de características más extrínsecas (salario, condiciones, mecánica, reconocimiento, etc.). Nuestro estudio apoyaría esta teoría ya que las características menos satisfactorias hacen referencia a factores extrínsecos y éstas son diferentes para cada colectivo.

El análisis de la satisfacción laboral por colectivos muestra las mismas tendencias que evidenciamos en el marco teórico[17,18], donde personas con mayor estatus profesional, y por tanto con mayores expectativas, son susceptibles de un grado de satisfacción menor. De esta manera, el colectivo de "Auxiliares Asistenciales" se muestran más satisfechos para todas las dimensiones que la media, seguido del colectivo de "Administrativos". Sin embargo, llama la atención que el colectivo de "Enfermeras-Fisioterapeutas" muestra el grado de satisfacción más bajo, posicionándose por debajo del colectivo "Facultativos" y presentando un mayor nº de dimensiones por debajo de la media global de satisfacción (seguridad, condiciones, mecánica del trabajo, reconocimiento, comunicación, supervisión, logro y relaciones interpersonales).

Todo esto nos hace pensar que la organización del trabajo en nuestro Centro no favorece la mecánica del trabajo de los profesionales de enfermería, altamente burocratizada y con clara orientación en el modelo tradicional biomédico y por otra

parte también puede ser consecuencia del bajo reconocimiento de nuestra profesión por otros colectivos y por la propia organización. Las características de las organizaciones sanitarias, donde nuestro centro no es una excepción, muestran esta realidad. [20,21]

Así mismo, nos cuestionamos hasta qué punto las expectativas profesionales de este colectivo no han sido hasta ahora "subestimadas" por la mayoría de agentes implicados en su gestión; expectativas de rol profesional concordante con su grado universitario y formación, pero una mecánica de trabajo y reconocimiento no acorde con el mismo, y por tanto, con el rol real que desempeñan. También es el colectivo que percibe la dimensión "Seguridad" con menor satisfacción; ¿por qué es el colectivo que percibe más vulnerable su seguridad en el puesto de trabajo? En una primera lectura podría parecer que es debido a la existencia en nuestro colectivo de un porcentaje elevado de contratos temporales, sin embargo profundizando sobre los datos obtenidos se observa que la diferencia entre las enfermeras con contrato indefinido y enfermeras con contrato temporal es mínimo; si bien los autores no encuentran una explicación a este hecho, consideran que sería importante profundizar en el tema en futuros estudios.

Esto nos puede llevar a pensar que la satisfacción laboral puede estar muy relacionada con las expectativas de los profesionales[1,3], de tal manera que según sean estas expectativas mayor será el grado de exigencia sobre las mismas.

La situación anteriormente descrita contrasta con la hallada para el colectivo de "Facultativos", sobre los cuales destacamos como las dimensiones menos satisfactorias con respecto a la media global de la muestra son: salario, políticas organizativas, logro, supervisión y reconocimiento.

Retomando la afirmación anterior sobre que la satisfacción laboral puede estar muy relacionada con las expectativas de los profesionales[1,3], de tal manera que éstas son distintas en los diferentes colectivos y que según sean estas expectativas mayor será el grado de exigencia sobre las mismas. Pero llama la atención que para dos

colectivos con objetivos organizativos tan similares (en ocasiones compartidos) la visión sobre las expectativas difiera en su mayoría ¿qué hace que las expectativas sean distintas?. ¿Por qué el colectivo de enfermeras-fisioterapeútas se sienten más insatisfechas con la seguridad del puesto de trabajo y con la mecánica y por el contrario son las que más satisfechas se sienten respecto a la importancia de su trabajo? ¿por qué los facultativos se sienten más insatisfechos con el salario y las políticas de la organización, y sin embargo están muy por encima de la media global en el aspecto de seguridad, influencia y comunicación?. Es opinión de estos autores que el rol social y profesional que cada colectivo desempeña puede de alguna manera mediatizar los hechos. Creemos que el salario es el aspecto menos satisfactorio en el colectivo de facultativos como consecuencia del alto valor que dan a su trabajo y de la comparación continua con el entorno. Aunque para las enfermeras/fisioterapeutas también el salario es un aspecto insatisfactorio (ocupa el antepenúltimo lugar en la satisfacción por dimensiones) como consecuencia de la comparación con el entorno, pensamos como miembros de este colectivo y por lo tanto con un alto conocimiento del mismo, que es aún más insatisfactorio el aspecto mecánica del trabajo (penúltimo lugar) porque, como hemos comentado anteriormente, las enfermeras trabajan probablemente en unas condiciones que se contraponen al desarrollo de su rol profesional y que generan tensiones diariamente.

Con respecto al colectivo de administrativos destaca que las dimensiones valoradas por debajo de la media global de la muestra han sido la importancia del trabajo, políticas de la organización, seguridad y reconocimiento. ¿Afecta el hecho de que en un hospital los profesionales no asistenciales se sientan menos importantes, reconocidos e integrados que los colectivos asistenciales?, ¿perciben los profesionales cuyo trabajo no está directamente relacionado con los procesos claves de la organización, su contribución a la misma?. La percepción de las personas de la importancia de su trabajo para el conjunto de la organización es de vital importancia para su motivación y satisfacción.[1,3]

Por otro lado los auxiliares asistenciales, han resultado estar más satisfechos que la media de la muestra en la mayoría de las dimensiones, a excepción de las

condiciones del trabajo y el salario. ¿Son quizás menores las expectativas de este colectivo, privando las expectativas básicas?[2]

Del estudio se desprende, que tanto las características sociodemográficas como las laborales estudiadas de manera aislada pesan poco sobre el grado de satisfacción en el trabajo de las personas de nuestro centro. La percepción de las personas sobre la organización, ha resultado ser la variable que más ha influenciado en el nivel de satisfacción laboral. Esta conclusión hace referencia tanto a la muestra en general como para cada uno de los colectivos estudiados.

La satisfacción laboral y los factores sociodemográficos

Para la muestra en general sólo existen dos variables que hayan influenciado a la satisfacción laboral. El **"número de hijos"** afecta a la satisfacción global y en sus dimensiones seguridad, reconocimiento y comunicación, mientras que ser o no la **"principal o única fuente de ingresos familiar"** ha afectado a la satisfacción global y a la dimensión "salario". Ambas variables, influyen en sentido opuesto al articulado en nuestra hipótesis, dicho de otra manera, las personas con mayor número de hijos muestran mayor grado de satisfacción y las que no son la única o principal fuente de ingresos también. Analizado a posteriori, los autores consideran que ambas variables posicionan los valores de la persona, y por tanto sus expectativas hacia el trabajo. Puede ser que las personas cuya seguridad económica no depende del trabajo están más satisfechas con su salario que aquellas para las cuales su salario es prioritario.

De manera más concreta, la satisfacción del grupo de enfermeras-fisioterapeutas se ha visto influenciada por el género, teniendo un grado de satisfacción global más alto los varones que las mujeres de este grupo y de manera específica para las dimensiones condiciones, mecánica del trabajo y salario. Otros estudios[20,21]

realizados sobre este colectivo apuntan que los varones son menos exigentes con la dureza de las condiciones laborales que las mujeres.

El no hallar influencia (estadísticamente significativa) en el resto de variables demográficas, nos hace cuestionarnos hasta que punto "pesan" los factores personales de cada individuo en la satisfacción laboral, tal y como ha sido medida en nuestro estudio. ¿Podrían existir otros factores personales que no hemos contemplado? ¿la influencia de los mismos hubiese sido demostrada sobre otras variables, estrés...absentismo..., correlacionadas con la satisfacción laboral?. Son de nuevo, consideraciones a tener en cuenta en futuros estudios o investigaciones sobre el tema.

La satisfacción laboral y las características laborales

Las únicas variables que significativamente influyen en la satisfacción laboral de manera global son el **tipo de contrato y el valor del trabajo**.

Para la variable "**tipo de contrato**" el sentido en el que fue articulada nuestra hipótesis es contrario. Las personas con contrato de trabajo temporal muestran mayor satisfacción y ha sido evidenciado además con respecto a las dimensiones políticas de la organización, la mecánica del trabajo, la supervisión y el salario. Probablemente las personas con contrato temporal, dado que en este estudio la satisfacción no se ha visto afectada por la edad, ni por la antigüedad en la empresa, tienen otras expectativas que influencian más sobre ellas, en cambio las personas fijas exigen más a su lugar de trabajo, sobre todo en lo que respecta a recompensas extrínsecas. Sin embargo, respecto a la dimensión "seguridad" el tipo de contrato hace que la expectativa a un trabajo seguro o indefinido no esté cubierto.

El "**valor del trabajo**" ha sido uno de los factores más influyentes ya que no sólo ha afectado a la satisfacción global de la muestra, sino también a la de los colectivos de facultativos y administrativos. Esta variable se ha comportado como presuponíamos en nuestra hipótesis, están más satisfechas las personas que no dejarían de trabajar

aunque no lo necesitasen, pero además, están contentas o bien adaptadas en su puesto de trabajo. Esto refleja que valorar el trabajo como algo más que la necesidad de cubrir expectativas o necesidades materiales o el sentirse a gusto con las funciones o tareas que la persona desarrolla es muy importante para la satisfacción de las personas[1], tanto es así, que afecta a la mayoría de las dimensiones de ésta [1,3,4,27].

La variable "**trabajar fines de semana**" sorprendentemente para los autores, sólo ha afectado al colectivo de administrativos, estando más satisfechos los que no trabajan fines de semana o solamente hacen alguna guardia, afectando además a varias de sus dimensiones como supervisión, influencia, reconocimiento, importancia y comunicación. Sin embargo, no se ha evidenciado esta influencia en el colectivo de enfermeras, es más, la dimensión relaciones interpersonales ha sido valorada más satisfactoriamente por las personas que trabajan todos los fines de semana o de forma periódica que por el resto. Este hecho ha sorprendido a los autores, dado que es el colectivo que mayoritariamente trabaja los fines de semana y además somos conocedores de las percepciones del mismo, siendo esta situación vivida y manifestada como una condición negativa importante y duradera, debido a las pocas posibilidades que existen de que esta condición varíe durante la trayectoria profesional. ¿Es posible que esta característica afecte más a la satisfacción personal fuera del trabajo que a ésta dentro del mismo?. Pensamos que este enfoque requeriría un estudio más profundo de asociación de variables respecto a la satisfacción global de la persona y no sólo referida a la satisfacción laboral.

La variable "**experiencia laboral externa**" sólo ha afectado al colectivo de administrativos, de manera que los administrativos que tienen o han tenido una experiencia externa muy satisfactoria están más satisfechos que los que no la han tenido o ésta ha sido sólo satisfactoria. Nuestra hipótesis era contraria, es decir suponíamos que las personas que tenían o habían tenido una experiencia laboral externa satisfactoria o muy satisfactoria estarían menos satisfechos por efecto comparativo. Sin embargo no ha sido así, ni para este grupo, ni para el colectivo de

facultativos; ¿podría la satisfacción laboral depender más de características intrínsecas al individuo que de características extrínsecas?.

Aunque el resto de variables laborales no han resultado ser influyentes sobre la satisfacción global de las personas, sí lo han sido para determinadas dimensiones: Las personas con posición de mando en el colectivo de enfermeras-fisioterapeutas muestran mayores niveles de satisfacción respecto a la Influencia y el Salario, pero menor respecto a Supervisión, Relaciones y Logro. Pensamos que esta situación se justifica de nuevo, por la teoría de las expectativas: las personas con posición de mando, ven cubiertas sus expectativas de salario al compararse con las enfermeras asistenciales y tienen el mayor poder formal respecto a la influencia; sin embargo respecto al logro están más insatisfechas y pensamos que puede deberse a dos razones, por no alcanzar las metas que como gestores se proponen o bien por desconocer las funciones que deberían realizar.

La satisfacción laboral y la percepción de la organización

Contrariamente a lo que los autores suponían en el primer momento de la elaboración de este estudio las características que más profundamente han afectado a la satisfacción laboral, no han sido las sociodemográficas o laborales, sino la percepción de las personas sobre las características organizacionales. Esta influencia se refiere tanto a como perciben las personas el modelo de dirección de esta organización, como por la diferencia entre el modelo que perciben y el que desearían tener. También el prestigio percibido tanto de su colectivo como el del hospital afectan al grado de satisfacción de las personas. Es muy significativo que a medida que las personas perciben un modelo de dirección más autoritario tienen un grado de satisfacción laboral menor y que además si la diferencia con el modelo deseado es elevada el grado de satisfacción también disminuye. Esta percepción no sólo ha afectado al grado de satisfacción global sino a todas las dimensiones de la satisfacción a excepción de las relaciones interpersonales, logro e importancia del trabajo, características intrínsecas de las personas, y por lo tanto, no

necesariamente influenciables por la percepción de las características organizacionales.

Es importante no obstante remarcar, que la percepción de estas características por las personas, no necesariamente tiene que coincidir con la realidad, como explica Silva Vázquez en su libro "*El clima en las organizaciones*"[5]; en este estudio no se ha pretendido determinar la realidad del clima laboral, sino la percepción subjetiva que de él hacen las personas, entendiendo que éste es un parámetro importante, como así se ha evidenciado, que afecta a la satisfacción de las personas en el trabajo.

Todas las características organizacionales estudiadas del sistema de dirección han sido percibidas dentro de una línea autoritaria; sin embargo las peor percibidas son aquéllas que tradicionalmente han sido consideradas como más exclusivas de directivos, "sistemas de control" y "participación en la toma de decisiones", a pesar de que en nuestro centro se ha instaurado desde hace unos años la Dirección por Objetivos. Esto cuestiona a los autores si organizaciones como la nuestra, con una filosofía de Dirección por Objetivos y participativa, ha logrado también el cuidado necesario para que la percepción que puedan tener las personas que trabajan en ella sean conscientes de este hecho. Los autores, desde un punto de vista de gestión y como agentes implicados en la misma, consideran este cuidado tan importante o más que la propia instauración de cambios organizativos eficientes, cuyo simple anuncio o intención no tiene por que implicar que la cultura arraigada en las personas y su percepción cambie, y que éstas ni siquiera sean capaces de percibir que se hayan producido cambios. Por otro lado, muchas de las filosofías y acciones que desde el nivel directivo se ponen en marcha, en realidad no se integran ni despliegan, resultando en ocasiones para los gestores situaciones organizativas "ficticias", que estudios como éste evidencian.

Otra conclusión que pensamos es importante resaltar y que precisa de una reflexión por parte de todas las personas de esta organización, directivos y no directivos, es que el ítem peor valorado de la escala de percepción de la organización ha sido el referente al *trabajo en equipo* (1.8; rango 1 a 4), entendiendo que este ítem hacía

más referencia al trabajo en equipo multidisciplinar que intradisciplinar. Resaltamos este hecho porque quizás los hospitales son las organizaciones donde el trabajo en equipo es esencialmente indispensable para poder ejercer nuestro objetivo último, que es la *atención integral* de nuestros pacientes.

Es destacable que esta relación satisfacción laboral/percepción clima laboral se ha mantenido de la misma forma en todos y cada uno de los colectivos profesionales, con discretas diferencias entre ellos. En general las dimensiones que se han visto afectadas por la percepción del modelo de dirección actual en cada uno de los colectivos han sido prácticamente las mismas, es decir todas a excepción de las relaciones, logro e importancia; sin embargo llama la atención dos datos diferenciados: los auxiliares asistenciales son el único colectivo cuya percepción del modelo de dirección actual afecta a su satisfacción sobre el logro y además muestran mayor satisfacción los que perciben un modelo autoritario que los que lo perciben como participativo, ¿puede ser debido a que el éxito lo relacionan con una dirección más jerárquica? ¿se sienten más vulnerables y ven que un liderazgo más autoritario indirectamente puede defender mejor su desarrollo, su posición frente a los demás?.

Otro dato que llama la atención es que en los facultativos el modelo de dirección no influye en la satisfacción sobre la comunicación, a diferencia del resto de colectivos, ¿es posible que este colectivo no perciba la importancia de la comunicación dentro del equipo multidisciplinar y por lo tanto no está mediatizado por el estilo de dirección percibido? ¿las enfermeras, auxiliares asistenciales y administrativos piensan que con un modelo más participativo mejoraría la comunicación entre profesionales al preponderar el trabajo en equipo?.

Otra intención inicial derivada del estudio era poder desarrollar recomendaciones a todos los niveles de la empresa para mejorar el grado de satisfacción de las personas. Aunque somos conscientes que este documento puede ofrecer conocimiento sobre lo que pesa más en nuestra satisfacción laboral, creemos que

deberíamos desarrollar con más detenimiento y profundidad las áreas de mejora en función del mismo.

En cualquier caso, los autores consideran este trabajo como primera piedra de consolidación hacia el mejor abordaje del tema, hasta ahora ignorado a nivel práctico en nuestra organización de manera específica, y como una pequeña contribución al desarrollo de la gestión y mejora de los recursos humanos de manera general.

Propuestas de la investigación

Recomendaciones a la investigación

1. Profundizar en el comportamiento de las variables estudiadas mediante el análisis multivariante de las mismas y valorar entonces la pertinencia de incluir estas variables en posteriores estudios.
2. Recomendamos para futuros estudios relacionados con variables tan sensibles al comportamiento de las personas, como es la satisfacción laboral, consideren la planificación de una estrategia previa a la recogida de datos como fase fundamental para garantizar el máximo nivel de participación y la fidelidad de los datos.
3. Ampliar la investigación de la variable estudiada en su relación con las siguientes áreas:
   - Relación entre la satisfacción laboral y el logro de resultados
   - Influencia de la satisfacción laboral en la productividad
   - Influencia de la satisfacción laboral en el absentismo
   - Influencia de la satisfacción laboral sobre la percepción del clima laboral
   - Comparación de la satisfacción laboral con otros centros del entorno
   - Comportamiento de la satisfacción laboral frente a cambios organizativos y/o aplicación de oportunidades de mejora

Recomendaciones a la gestión

1. Conocer la satisfacción laboral de las personas, así como los factores que la influencian debería formar parte de la estrategia de la organización con una periodicidad bianual.
2. Valorar las causas de por qué la filosofía, estrategias y cambios de la organización no llega a ser percibidos por las personas que trabajan en ella.
3. El estudio de las áreas de mejora que repercutiría en cada colectivo debería ser llevado a cabo por los gestores responsables de cada uno de ellos.
4. Los factores intrínsecos tales como la importancia que la persona le da a su trabajo, las relaciones interpersonales y el logro deberían ser tenidas en cuenta durante el proceso de selección de las personas.

Agradecimientos

Queremos agradecer y reconocer ante todo a las personas que han contestado el cuestionario, no sólo su colaboración, sino la inestimable información que nos han brindado y que hace posible que todos nos beneficiemos del conocimiento de la satisfacción laboral en nuestra organización y de la posibilidad de establecer mejoras para todos.

A nuestro profesor José Tejada por su apoyo y orientación en el desarrollo de este estudio, así como a todos nuestros profesores del X Máster de Administración y Gestión en Enfermería de la Escuela Santa Madrona por la formación que ha permitido mejorar el desarrollo profesional de los autores y especialmente a su Directora Montserrat Teixidor tanto por su interés y transmisión de la imagen profesional de la Enfermería, como por su esfuerzo continuo en ser modelo de referencia, dentro y fuera de nuestro ámbito profesional.

A la Directora de Recursos Humanos del Hospital Creu Roja de Barcelona, Rosa Oliveras, por su colaboración, a nuestra Directora de Enfermería Carme Llauradó por su apoyo y a la Dirección del Centro por el papel que ha desempeñado durante la elaboración del estudio, apoyando y promoviendo el mismo, pero siendo consciente de su posible interferencia, y actuando en consecuencia.

Queremos agradecer también, a todas las personas que han contribuido a la realización de este estudio de manera participativa, como los jueces, el resto de profesores y compañeros de clase y trabajo, y a todos los autores consultados.

Especialmente mencionar, a todas aquellas personas que desde el anonimato nos han brindado toda su paciencia, fines de semana y ánimo: nos referimos a nuestras familias.

Por último los autores agradecen todo el aprendizaje que indirecta o directamente les ha permitido adquirir la realización de este estudio, considerándolo como principal externalidad antes, durante y tras la elaboración del mismo.

Bibliografía

1. Vélaz Rivas J.I. *Motivos y Motivación en la Empresa.* Madrid: Ed. Díaz de Santos, 1996
2. Maslow, Abraham. *Motivación y Personalidad*. Madrid: Ed. Díaz de Santos, 1991.
3. Rodríguez Porras, J.Mª. *El Factor Humano en la empresa*. Bilbao: Ed. Deusto, 1990.
4. Davis K., Newstron J. *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional.* Madrid: McGraw-Hill, 1989.
5. Silva Vázquez, M. *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB S.L., 1996.
6. Foulkes, F.K. *Para un trabajo más satisfactorio.* Pamplona: EUNSA, 1969.
7. Morin, P. *La motivación: cómo mejorarla en la empresa*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 1991.
8. Ribaya , FJ. *La Gestión del Absentismo Laboral.* Madrid: Ed. Montecorvo, 1996.
9. Mateu, M. *La nueva organización del trabajo*. Barcelona: Hispano Europea, 1984.
10. Weber, M. *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Barcelona: Península, 1991.
11. García S. y Dolan SL. *La Dirección por Valores*. Madrid: Ed. McGraw-Hill, 1997.
12. Levy-Leboyer C. *Psicología de las organizaciones*, Barcelona: Planeta, 1975.
13. Howell WC, *Psicología industrial y organizacional. Sus elementos esenciales*, México: Manual Moderno, 1979.
14. Stamps PL., Piedmonte, EB. *Nurses and Work Satisfaction, an Index for measurement.* Michigan: Ann Arbor, 1986.
15. The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). Weiss, D, England, and Lofquist, 1967. Minneapolis. University of Minnesota.
16. *Informe d'Avaluació segons el Model EFQM.* Hospital de la Creu Roja de Barcelona. Bajo la dirección del ict (Institut Català de Tecnologia). Barcelona. Setembre 1998.
17. Aranaz J, Mira J, Rodriguez J. *La satisfacción de los profesionales como un aspecto más del control de calidad en los Hospitales.* Todo Hospital 1988; 47 (53-60)
18. Aranaz J. y Mira J. *Cuestionario Font Roja. Un instrumento de medida de la satisfacción en el medio hospitalario*. Todo Hospital 1988; 52 (63-66).

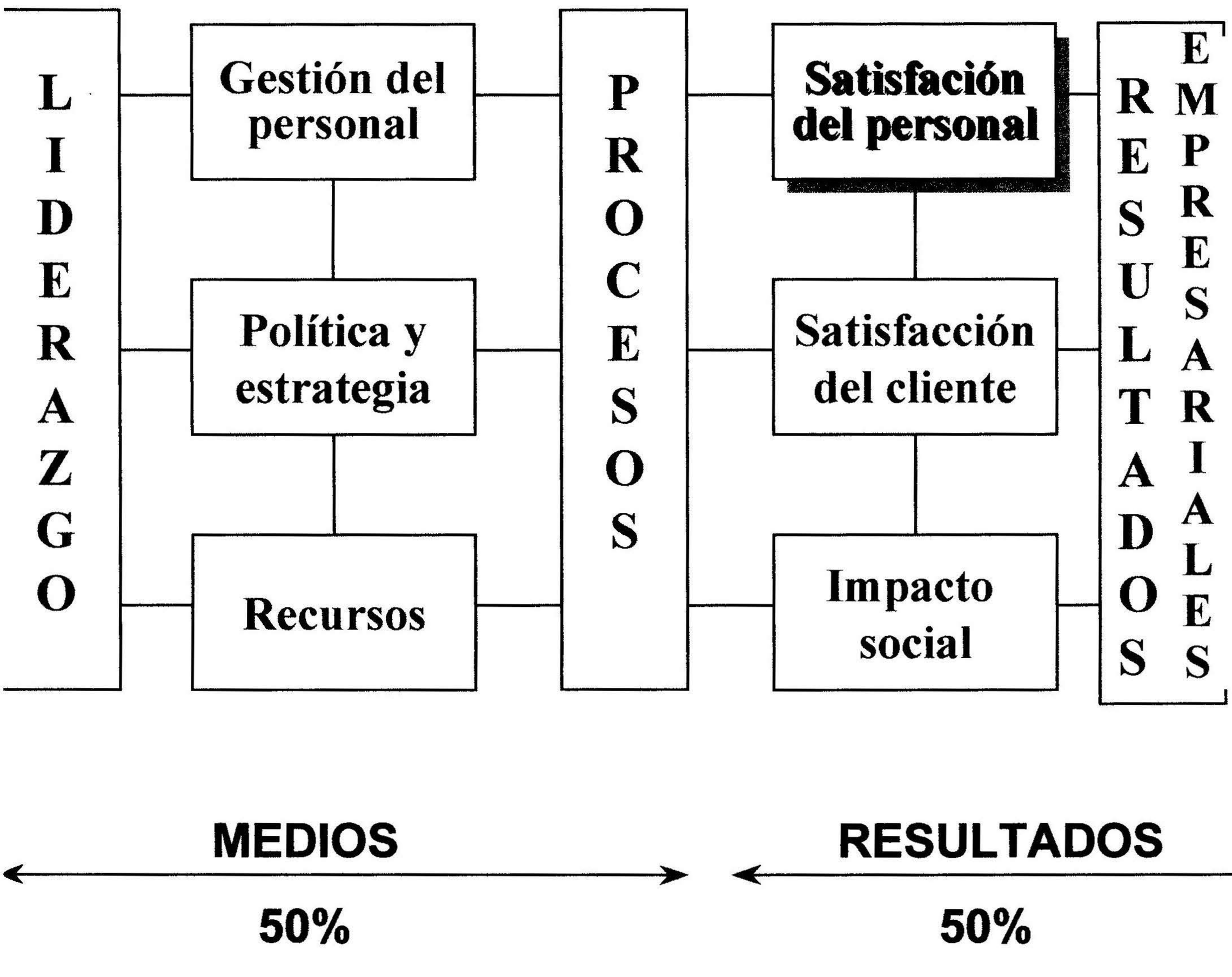
19. Llopis S, Rosale I, Soler R, [et al]. *Motivación laboral: creación de círculos de calidad.* Rol de Enfermería 1993; 176 (33-38)
20. Helguera F, Mozota J, Zubieta JC. *Grado de satisfacción de los profesionales de los Servicios de Urgencias.* Todo Hospital 1995, 114 (63-73)
21. Garcia E, Córdoba J, Serrano A. *La satisfacción de los enfermeros/as en los Hospitales públicos andaluces.* Enfermería Científica 1997; 186-187 62-67
22. Ortega M., Torres P. *Estudio de la satisfacción laboral en un servicio de recuperación quirúrgica.* Metas 1999; 13 (19-27)
23. Gowell, YM. Boverie, P.E *Stress and Satisfaction as a result of shift and number of hours worked.* Nursing Administration Quarterly 1992; 16 (4); 14-9
24. Buerhaus PI. *Economic and work satisfaction determinants of the annual number of hours worked by registered nurses.* Wayne State University. 1990.
25. Miller, N. *Job satisfaction through self-schedulin.* Nursing Management 1992; 23(5)
26. Gonzalez Y, Ruiz J, Garcia L. *Cultura organizacional y ausencia de una misión y carencia de una gestión orientada al logro de la eficiencia como factores agravantes de la crisis de la enfermería intensiva.* Enfermería Intensiva, 1992; 3(2): 54-62.
27. Caplan DK, Bull ME, Burcin CF. *Understanding Age-related Values in Work Force.* Nursing Management 1992; 23:9 (118).

ANEXO I

EFQM

(Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad Total)

El modelo europeo de la Calidad Total (EFQM)



ANEXO II

Carta presentación del cuestionario

ANEXO III

Carta de solicitud a los jueces

(Validación cuestionario)