

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE MEJORA

Trabajo final de Máster.

Autora: Constanza González de Aledo

Tutora: Rosa Isla

Máster en Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos.

Universidad de La Laguna.

Curso académico: 2018/2019.

Resumen:

El objetivo principal de este estudio es conocer la percepción de clima organizacional de los trabajadores de una empresa de servicios de atención sanitaria, así como las diferencias en función de la sede en la que realizan su actividad diaria. Paralelamente, se quiere comprobar si existe relación directa entre el clima y la satisfacción general de los trabajadores, así como con su compromiso con la organización. Para ello se administra un cuestionario de clima organizacional, compromiso y satisfacción, obteniendo datos de 23 trabajadores pertenecientes a las cinco sedes de la organización. Se muestran resultados descriptivos de las percepciones de los trabajadores en función de la sede así como el resultado de la relación existente entre clima y las variables individuales de satisfacción general y compromiso. En las conclusiones se aportan propuestas de mejora para aquellos aspectos que los resultados muestran como menos favorables.

Palabras clave: clima organizacional, satisfacción general, compromiso organizacional.

Abstract:

The main objective of this study is to know the perception of organizational climate of the workers of a health care service company, as well as the differences depending on the headquarters in which they perform their daily activity. At the same time, we want to check if there is a direct relationship between the climate and the general satisfaction of the workers, as well as with their commitment to the organization. For this, a questionnaire of organizational climate, commitment and satisfaction is applied, getting results of 23 workers belonging to the five headquarters of the organization. Descriptive results of workers' perceptions in terms of headquarters are shown as well as the result of the relationship between climate and the individual variables of general satisfaction and commitment. The conclusions provide improvement proposals for those aspects that the results show as more adverse.

Keywords: organizational climate, general satisfaction, organizational commitment.

ÍNDICE

1. Introducción	5
2. Método	9
2.1 Participantes	9
2.2 Organización.....	10
2.3 Instrumentos	11
2.4 Procedimiento	12
3. Resultados	13
4. Discusión	21
5. Propuesta de mejora	24
6. Referencias	26
7. Anexos	27

1. Introducción

Las organizaciones se caracterizan por tener diferentes variables y procesos que afectan de una u otra manera a sus trabajadores. Uno de ellos que es imprescindible conocer ya que puede influir de manera significativa en sus miembros, repercutiendo de manera directa en su desempeño, es el clima organizacional. El estudio del clima permite conocer la percepción de sus miembros acerca de las diferentes características de su organización.

Existen diversas investigaciones que demuestran que esta variable está relacionada con otras del ámbito del trabajo, tales como la satisfacción y motivación laboral, compromiso organizacional o rendimiento y productividad. Específicamente, la investigaciones respecto a la satisfacción laboral (Salinas, Laguna y Mendoza, 1994; Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996; Silva, 1996; Parker et al., 2003; Chiang, 2004; Patterson, Warr y West, 2004; Griffith, 2006; Schulte, Ostroff y Kinicki, 2006) revelan que entre esta variable y el clima organizacional se da una relación positiva (Citado en Rodríguez, Andrés, Paz, Lizana y Cornejo, 2011, pp 221).

Asimismo, en relación al compromiso organizacional en una investigación llevada a cabo por Toro (1998) para estudiar la relación entre el compromiso, obteniendo una medida global de éste, y el clima, los resultados mostraron que el compromiso depende en gran medida del clima organizacional, y éste es una condición externa facilitadora o inhibidora del compromiso.

El concepto de clima organizacional se lleva estudiando desde hace varias décadas. Los primeros en aportar una aproximación al concepto fueron Lewin y sus colaboradores sobre los *climas sociales* (Lewin, 1948, 1951; Lewin, Lippitt y White, 1939). En el artículo publicado en 1939 hacen referencia a los términos *clima social* y *atmósfera social* sin distinciones para describir las actitudes, los sentimientos y los procesos sociales que tenían lugar en grupos de niños durante la realización de actividades propias de un campamento de verano. Consideraron que diferentes actuaciones sobre el modo de llevar a cabo estas actividades, daría lugar a efectos distintos dependiendo del clima que se creara en cada grupo, que estaría en función del estilo de liderazgo que se llevara a cabo. En este sentido, el clima social representa las características de un contexto, el cual permite la comprensión de lo que ocurre en cualquier tipo de sistema social, desde un grupo pequeño hasta la

sociedad en su conjunto. Sin embargo no fue hasta la década de los 70 cuando el concepto comenzó a ser desarrollado y explicado, a raíz del juicio de Peiró (1984-1985), al descubrir que las organizaciones son entornos psicológicamente significativos para sus miembros, lo que condujo a su formulación y su uso en la investigación (Citado en Gil y Alcover, 2003, pp.388-391).

No existe consenso a la hora de definir el clima organizacional, según los diferentes enfoques se pone mayor énfasis en unos y otros aspectos:

La perspectiva teórica u objetiva hace referencia a que el clima es una característica de la organización objetiva e independiente de la percepción que tengan sus miembros. Las dimensiones de la organización son las que forman el clima y dan lugar a las condiciones laborales. Por lo que el clima consiste en describir las características de la organización.

En esta línea, Forehand y Gilmer (1964) consideran que el clima está formado por un conjunto amplio de variables organizacionales más que psicológicas, donde dominan los factores situacionales u organizacionales más que las percepciones que tienen las personas que forman las organizaciones (Citado en Zarco, Rodríguez, Martín-Quirós y Díaz, 2008, pp.72).

La perspectiva fenomenológica o subjetiva, por el contrario, considera el clima como un atributo de las personas, de carácter subjetivo, haciendo referencia a las percepciones que tienen los miembros sobre las diferentes características del contexto laboral. Y serían estas percepciones individuales las que influyen en el comportamiento y actitudes de los diferentes miembros de la organización.

Así, Porter, Lawyer y Hackman (1975) indican que el término clima se refiere a propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto y su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él o están familiarizadas con él (Citado en Zarco et al., 2008, pp.72).

Finalmente, la perspectiva interaccionista considera el clima como la interacción entre los factores objetivos y subjetivos, por lo que se puede explicar las diferencias que tienen lugar en los climas de los distintos grupos de una organización ya que supone una integración de los aspectos individuales, de grupo y los relativos a la organización.

A partir de las diferentes consideraciones de los distintos autores, el clima en una organización se puede entender como un concepto multidimensional, de forma que se puede hablar del clima en una organización en función del contexto, de la estructura de la empresa, de los procesos que se desarrollan en ésta y de las personas que la componen.

Según Álvarez (1992) el clima organizacional hace alusión a las características percibidas por las personas sobre la organización de la cual forman parte (Citado en Cardona y Zambrano, 2014).

Por otro lado, las diferentes investigaciones de clima proponen tres niveles de análisis para su estudio lo que ha dado lugar a tres tipos de clima:

El Clima psicológico son las percepciones que tienen cada uno de los miembros de la organización de las diferentes características de su entorno laboral.

El Clima agregado son el conjunto de percepciones compartidas que tienen los miembros que pertenecen a una misma organización o equipo de trabajo sobre las características de su entorno laboral.

El Clima colectivo hace referencia a un cluster (grupo de empresas interrelacionadas que trabajan en un mismo sector industrial y que colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes) o grupo de individuos con percepciones similares, identificados mediante el uso de herramientas estadísticas de análisis de clusters.

Así, el clima percibido por un miembro de la organización puede ser diferente al de otro dependiendo del departamento o área en el que se encuentre, es decir, en la organización puede haber tantos climas como departamentos o áreas. Pueden existir determinados aspectos molestos dentro de un departamento y en otro no, por lo que algunos empleados pueden percibir el clima de su departamento como positivo o favorable, mientras que otros que pertenecen a otra área lo perciben como negativo o desfavorable. En la misma línea, la percepción sobre clima que tenga un coordinador o jefe de área puede ser diferente a la que tenga un empleado de ese departamento, debido a su posición jerárquica.

Se observa cada vez más que, en las investigaciones, el clima se define según la medida perceptiva de los atributos organizacionales. Así, a través de la

percepción del medio de trabajo el empleado interpreta las demandas de su medio y escoge los comportamientos que debe aportar. Así pues, la estructura y los procesos organizacionales son dos de las grandes variables que componen el clima y que definen todas y cada una de sus dimensiones (Brunet, 1987, pp. 25-26).

En esta línea, existen numerosas propuestas de diferentes autores sobre las dimensiones que componen el clima organizacional. Koys y Decottis (1991) realizaron un estudio sobre ochenta dimensiones que redujeron y categorizaron en ocho: *autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, imparcialidad e innovación*. La escala desarrollada por Campbell y Pritchard (1969) permite medir las dimensiones de *recompensa, autonomía, motivación para la acción, insensibilidad a la dirección y proximidad de la supervisión*. Likert (1967) también proponía un cuestionario que mide ocho dimensiones: *métodos de mando, características de las fuerza motivacionales, características de los procesos de comunicación, características de los procesos de influencia, características de los procesos de toma de decisiones, características de los procesos de planificación, características de los procesos de control y objetivos de rendimiento y perfeccionamiento*. (Citado en Zarco et al., 2008).

De manera más reciente, Cardona y Zambrano (2014) encontraron que existen hasta 21 dimensiones de clima organizacional en diferentes instrumentos de evaluación. Sin embargo, son ocho factores los que más se encuentran en los estudios publicados de las pruebas de medición de clima organizacional: *toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación, el sistema de recompensas e incentivos, la apertura organizacional y la supervisión*. Esto muestra que si bien es muy importante reconocer los diferentes aspectos implicados en el clima organizacional, existe un grupo de ocho factores que se consolidan como la base para evaluar el clima a nivel general.

En relación a la metodología utilizada para la investigación del clima organizacional existen tres estrategias para medir el clima; la primera es *observar* el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda es *hacer entrevistas* directas a sus trabajadores y la tercera y más utilizada es realizar una *encuesta* a todos los trabajadores a través de los cuestionarios diseñados para ello. En estos cuestionarios se incluyen preguntas que describen hechos o situaciones que tienen

lugar en la organización para que el encuestado responda indicando su grado de acuerdo o desacuerdo con dichas afirmaciones, utilizando para ello una escala de respuesta tipo Likert.

Este estudio se centra en el análisis del clima organizacional de una empresa perteneciente al sector de servicios sanitarios, formada por cinco sedes que se encuentran ubicadas en distintas zonas geográficas de Tenerife, así como en la propuesta de mejora para aquellos aspectos que los resultados muestren como más desfavorables.

Específicamente, el objetivo principal es estudiar el clima organizacional y analizar si existen diferencias en función de la sede a la que pertenecen sus miembros.

En cuanto a los objetivos secundarios, se pretende comprobar si existe relación directa entre el clima y la satisfacción general de los trabajadores y su compromiso con la organización. Esto es, si cuanto mejor sea el clima laboral percibido, las personas muestran una mayor satisfacción, así como un compromiso más alto. Asimismo, se plantea realizar una propuesta de mejora para aquellos aspectos del clima cuya percepción por los trabajadores de la empresa sea más desfavorable.

2. Método

2.1 Participantes

La muestra está compuesta por 23 trabajadores de un total de 46, pertenecientes a una empresa de servicios de atención sanitaria que cuenta con cinco sedes ubicadas en Santa Cruz, La Laguna, Añaza, Ofra y Centro de día en La Laguna.

La sede de Santa Cruz y el Centro de día de La Laguna son las que mayor participación obtienen con un 34,8% y 39,1% del total de la muestra, respectivamente. Mientras que las sedes de Ofra, Añaza y La Laguna obtienen una participación del 17,4%, 4,3% y 4,3% respectivamente.

De los 23 participantes en este estudio, 14 son mujeres y 9 son hombres, representando el 61% y el 39% del total de la muestra respectivamente. Asimismo 7

de los participantes tienen entre 2 y 15 personas a su cargo. La antigüedad en la empresa está comprendida entre 2 y 38 años, con una media de 20 años.

La distribución de los participantes por áreas funcionales se muestra en el gráfico 1.

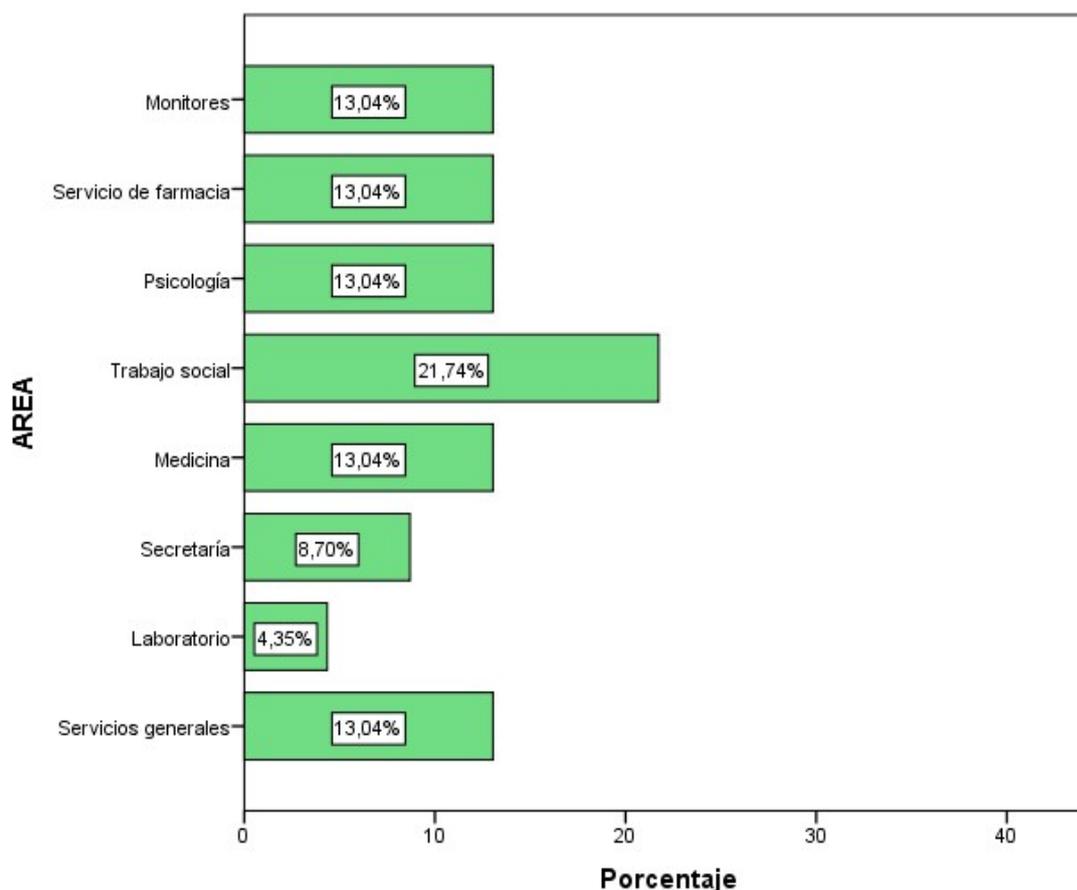


Gráfico 1. Porcentaje de participantes en función del área a la que pertenecen.

2.2 Organización

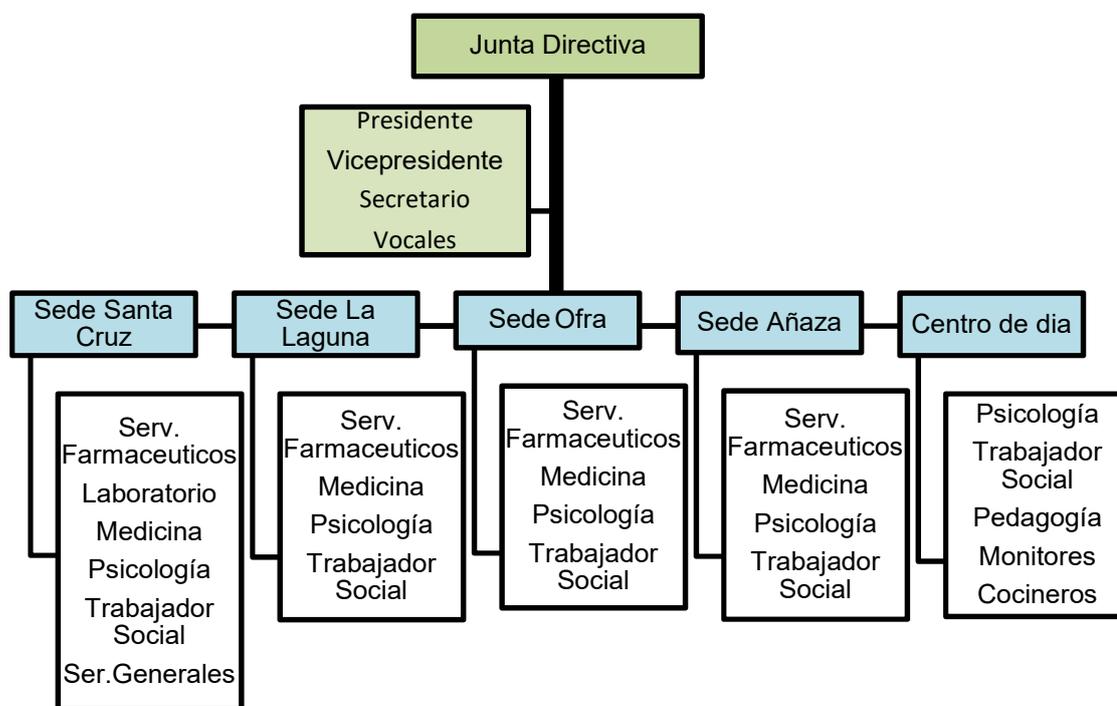
La organización objeto de estudio es una Asociación de Cooperación Juvenil que tiene como finalidad prioritaria la problemática juvenil en todos sus aspectos, especialmente en el marco de la inadaptación social y drogodependencias. Es una organización no gubernamental, sin ánimo de lucro.

La labor que desarrolla se centra en afrontar el fenómeno de las drogodependencias en sus áreas de Prevención, Asistencia, Tratamiento e Incorporación social.

Está ubicada en la provincia de Santa Cruz de Tenerife y cuenta con cinco sedes. Las sedes de Santa Cruz, Ofra, Añaza, y La Laguna son unidades de

atención a las drogodependencias, donde equipos de profesionales de la salud prestan servicios de atención ambulatoria, terapéutica y social, tanto al usuario como a los familiares y personas con los que mantiene vínculo afectivo. Para acceder al Centro de día ubicado en La Laguna, tiene que haber una evaluación y propuesta previa de la unidad de atención.

Tal como se citaba en el apartado anterior, la organización está compuesta por un total de 46 trabajadores, que se ubican en las diferentes sedes; sede de Santa Cruz(16),sede de La Laguna (9), sede de Añaza (2), sede de Ofra (8) y en el Centro de día de La Laguna 11 personas. A continuación se presenta el organigrama:



2.3 Instrumentos

Para llevar a cabo este estudio, se utiliza un cuestionario de clima organizacional obtenido a partir de la investigación realizada por Falcón y Díaz (2007) sobre las variables que predicen la satisfacción y motivación de los directores de organizaciones educativas. El cuestionario utilizado se ha adaptado a la

organización objeto de estudio, eliminando determinados ítems que no se ajustaban a la organización.

Para evaluar la Satisfacción como variable individual, se ha utilizado la dimensión de satisfacción compuesta por 7 ítems obtenidos del “Job Diagnostic Survey”, en su forma abreviada J.D.S., concretamente la adaptación española de Fuertes, Munduate y Fortea (1996), referidos a la satisfacción general del puesto y a la satisfacción específica en algunos aspectos del trabajo.

Asimismo, para evaluar el Compromiso como variable individual se ha utilizado la dimensión de compromiso compuesta por 6 ítems y obtenida a partir de la investigación realizada por Falcón y Díaz (2007).

El protocolo de medida se encabeza con variables socio-demográficas como género, antigüedad en la empresa, sede a la que pertenece, área de trabajo y personas a su cargo.

Está compuesto por 64 ítems con una escala de respuesta tipo Likert de siete anclajes sobre el nivel de acuerdo/desacuerdo, donde 1 implica Total Desacuerdo y 7 implica Total Acuerdo.

Específicamente, las dimensiones que mide son: Ambiente (compuesta por 7 ítems); Trabajo en equipo (21 ítems); Efectividad de la dirección (8 ítems); Involucración (8 ítems); Recompensa y reconocimiento (7 ítems); Compromiso (6 ítems); y Satisfacción (7 ítems). La dimensión de Satisfacción obtenida a partir de los ítems recogidos en el J.D.S, así como la de compromiso, nos permitirá estudiar la relación del clima con estas variables individuales.

2.4 Procedimiento

La recogida de datos se llevó a cabo entre la tercera y cuarta semana del mes de mayo. La herramienta utilizada fue el Google forms, que es una aplicación del Google Drive en la que se pueden realizar formularios y encuestas de manera gratuita, para conocer la opinión de un grupo de personas. Es una herramienta muy práctica y sencilla de utilizar y garantiza el anonimato del participante, lo que da lugar a que haya una mayor predisposición a responder.

El cuestionario fue enviado a través de correo electrónico a todos los trabajadores de la empresa de servicios de atención sanitaria, garantizando el anonimato y confidencialidad de sus respuestas y explicándoles el estudio que se iba a llevar a cabo y su finalidad. Se les pidió que respondieran de manera sincera dando su opinión.

3. Resultados

Para la obtención de los resultados se lleva a cabo un análisis estadístico de los datos obtenidos con el programa SPSS versión 21.0 en español.

Cabe destacar que los ítems 6, 10, 11, 12, 15, 17, 19, 35, 36, 44 y 60 del cuestionario (*Anexo 1*) están redactados de forma negativa y han sido invertidos para la obtención de los resultados, esto es, si la puntuación que da el participante es 1 vale 7 puntos, si es 2 vale 6 puntos y si es 3 vale 5 puntos.

En primer lugar, se realiza un análisis descriptivo para obtener un promedio de las diferentes dimensiones que mide el cuestionario de clima organizacional a nivel general, así como en cada una de las cinco sedes de la empresa. También se obtiene una puntuación total de clima con el promedio de las diferentes dimensiones que lo componen.

En la Tabla 1 se muestran las puntuaciones medias obtenidas en cada dimensión de manera global así como la puntuación total de clima. Cuanto menor es la puntuación obtenida en una dimensión, se considera peor clima percibido en esa dimensión. Al igual que en las preguntas originales del cuestionario, las puntuaciones pueden oscilar entre 1 y 7.

Tabla 1.
Descriptivos en cada dimensión de clima de manera global.

	N	Mínimo	Máximo	Media	D.T
Ambiente	23	3,57	7,00	5,33	0,87
Trabajo en equipo	23	3	6,71	5,33	0,97
Efectividad de la dirección	23	3,43	7,00	5,90	1,00
Recompensa y Reconocimiento	23	2,43	6,29	4,93	1,09
Involucración	23	3,50	7,00	5,47	0,90
Clima Total	23	3,54	6,74	5,39	0,80

Como se puede observar, a nivel general, los aspectos del clima donde se han obtenido las puntuaciones más altas son *Efectividad de la dirección* e

Involucración con una puntuación media de 5,90 y 5,47 puntos respectivamente. La dimensión de *Trabajo en equipo* y *Ambiente* obtienen la misma puntuación (5,33).

La dimensión menos valorada ha sido *Recompensa y Reconocimiento* con una puntuación media de 4,93.

La puntuación total de clima en la organización es de 5,39, lo que nos indica que la percepción de los trabajadores de la organización a nivel general es favorable.

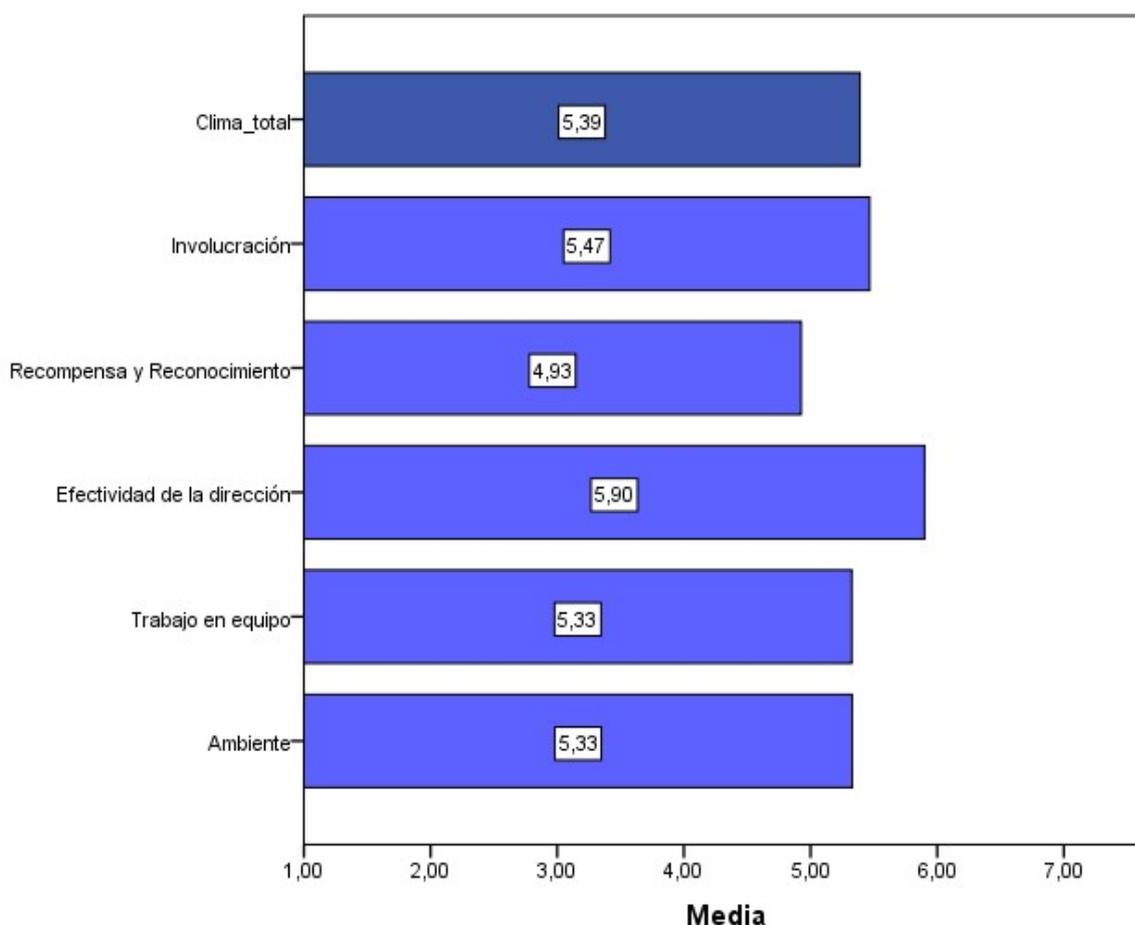


Gráfico2. Promedio de las dimensiones de clima y clima total.

En un principio, se pretendía estudiar la percepción del clima en cada sede de la empresa y también atendiendo a las diferentes áreas dentro de cada una. Una vez obtenidos los resultados y dado que la participación no es total y hay varios trabajadores de baja actualmente, se ha encontrado que en dos de las cinco sedes las respuestas obtenidas se reducen a un solo trabajador. Por otro lado, en las

sedes en las que se obtuvo mayor participación con nueve y ocho trabajadores se encuentra que en las distintas áreas los resultados también son bajos en cuanto a participación, con uno, dos, tres o como máximo cuatro trabajadores. Teniendo en cuenta que los jefes de la organización que forman la Junta Directiva, son los mismos para todos los trabajadores de las distintas sedes y áreas y son también trabajadores, se decide no hacer una comparación de los resultados obtenidos por áreas, sino solamente trabajar con puntuaciones medias de las dimensiones en cada sede.

En la tabla 2 se muestran las puntuaciones medias obtenidas en cada dimensión del clima en las diferentes sedes.

Tabla 2.

Puntuaciones medias de las dimensiones de clima en función de la sede.

		SEDE				
		Santa Cruz	Ofra	L. L. Sede	L.L. Centro de día	5 Añaza
Ambiente	Media	5,71	4,25	5,86	5,40	5,43
	D.T.	1,06	,51		,49	
Trabajo en equipo	Media	5,29	4,48	6,29	5,55	6,05
	D.T.	1,21	1,12		,47	
Efectividad de la dirección	Media	6,11	4,46	6,71	6,21	6,43
	D.T.	,76	1,32		,53	
Recompensa y reconocimiento	Media	5,39	3,75	6,00	4,81	5,86
	D.T.	,90	,94		1,03	
Involucración	Media	5,58	4,91	5,75	5,50	6,25
	D.T.	1,17	1,08		,57	

Atendiendo a las diferentes dimensiones del clima, la sede de Santa Cruz obtiene las mejores puntuaciones en *ambiente*, *efectividad de la dirección* e *involucración* con unas puntuaciones de 5.71, 6.11 y 5.58 respectivamente. La puntuación más baja obtenida ha sido en la dimensión *trabajo en equipo* con una media de 5.29.

En la sede de Ofra, se obtienen las puntuaciones más bajas en las dimensiones de *recompensa y reconocimiento* y *ambiente*, con una media de 3.75 y 4.25 respectivamente. El resto de dimensiones obtiene una puntuación superior a 4

puntos oscilando entre 4.46 y 4.91, aunque también resultan las más bajas en comparación con las otras sedes.

La sede de La Laguna obtiene puntuaciones por encima de 5 puntos en todas las dimensiones de clima, destacando las más altas obtenidas con una media de 6.71 y 6.29 puntos en *efectividad de la dirección* y *trabajo en equipo*, respectivamente.

En el centro de día de La Laguna las dimensiones con una puntuación media más alta son *trabajo en equipo* (5.55) y *efectividad de la dirección* (6,21). La dimensión peor valorada ha sido *recompensa y reconocimiento* con una puntuación de 4.81.

Por último, en la sede de Añaza todas las dimensiones obtienen puntuaciones por encima de los 5 puntos, destacando la *efectividad de la dirección* (6.43) y la *involucración* (6.25).

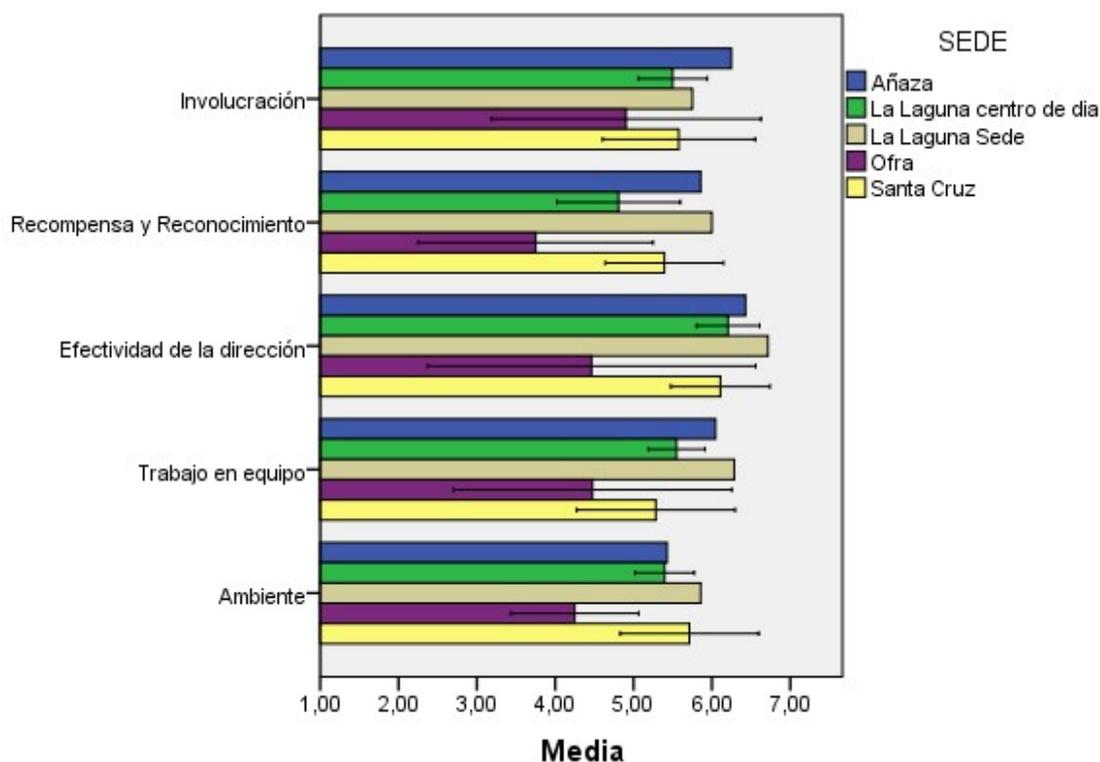


Gráfico3. Medias de las dimensiones de clima en función de la sede con IC al 95%.

Asimismo, en la tabla 3 se muestra la puntuación de clima total obtenida en cada una de las sedes.

Tabla 3.

Puntuación de clima total en función de la sede

	SEDE									
	Santa Cruz		Ofra		L.L Sede		L.L centro de día		Añaza	
	Media	D.T	Media	D.T	Media	D.T	Media	D.T	Media	D.T
Clima Total	5,62	,84	4,37	,74	6,12		5,49	,47	6,00	

Atendiendo a la variable individual de satisfacción, también medida en una escala de 1 a 7, en la tabla 4 se muestra la puntuación media obtenida en cada sede, así como la puntuación promedio global de todas las sedes.

Tabla 4.

Puntuaciones medias en la variable individual de satisfacción en función de la sede.

	Satisfacción		
	Media	D.T	
SEDE			
	Santa Cruz	5,95	1,00
	Ofra	5,11	,43
	L.L Sede	6,00	
	L.L centro de día	5,65	,87
	Añaza	6,86	
	Total	5,72	0,88

Como se observa, la sede de Santa Cruz, la de La Laguna y la de Añaza obtienen las puntuaciones más altas, con una media de 5.95, 6.00 y 6.86 respectivamente. La sede que ha obtenido la puntuación más baja es la de Ofra con una media de 5.11. Como promedio total de satisfacción de todas las sedes, se obtiene una puntuación de 5,72.

Asimismo, atendiendo a la variable individual de compromiso, también medida en una escala de 1 a 7, en la tabla 5 se muestra la puntuación media obtenida en cada sede, así como la puntuación promedio global de todas las sedes.

Tabla 5.

Puntuaciones medias en la variable individual de compromiso en función de la sede

		Compromiso	
		Media	D.T
SEDE	Santa Cruz	6,48	,66
	Ofra	6,25	,50
	L.L Sede	7,00	
	L.L centro de día	5,83	1,18
	Añaza	6,67	
	Total	6,21	,89

A continuación se muestra de manera gráfica las medias del clima, el compromiso y la satisfacción total en función de la sede.

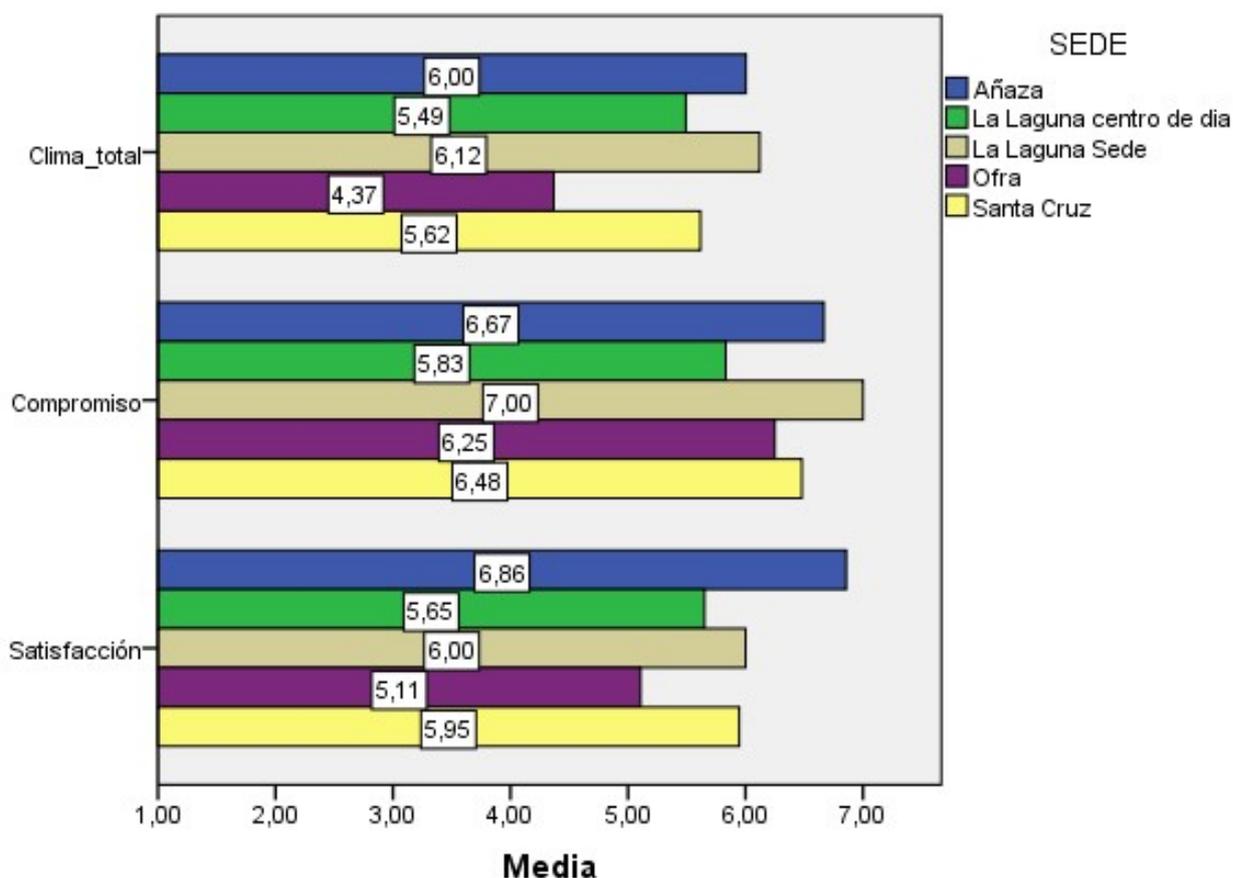


Gráfico 4. Medias de satisfacción, clima y compromiso total en función de la sede, con IC al 95%.

Por otro lado, se realiza un análisis correlacional para estudiar la relación existente entre las dimensiones del clima organizacional, así como con las variables individuales de compromiso y satisfacción. En la tabla 6 se muestra la matriz de correlaciones de las variables dependientes implicadas en este estudio.

Tabla 6.

Coefficientes de correlación.

n=23	CL Ambiente	CL Trabajo en equipo	CL.Efect de la dirección	CL.Recom y Recon	CL. Involucr	Compromiso	Satisfacción	CL. TOTAL
CL Ambiente	1	,489*	,694**	,761**	,632**	,265	,641**	,862**
CL.Trabajo en equipo	0,018	1	,453*	,450*	,765**	,120	,340	,758**
CL. Efectividad de la dirección	0,000	0,030	1	,588**	,475*	,275	,646**	,779**
CL.Recom y Recon	0,000	0,031	0,003	1	,745**	,465*	,721**	,864**
CL_ Involucración	0,001	0,000	0,022	0,000	1	,339	,589**	,872**
Compromiso	0,221	0,585	0,203	0,025	0,113	1	,717**	,360
Satisfacción	0,001	0,112	0,001	0,000	0,003	0,000	1	,714**
Clima_total	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,092	0,000	1

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Sobre la diagonal se presentan los coeficientes de correlación de Pearson y debajo de la diagonal los correspondientes *p-values*

Para estudiar la posible relación entre clima total y satisfacción general de los trabajadores, se realiza una correlación de Pearson obteniendo que existe una relación directa, compartiendo un 51,00% de su variabilidad ($r=0,714$; $p=0,000$). Por lo que se puede afirmar que cuanto mayor es la puntuación en clima organizacional, mayor puntuación en satisfacción se espera (y viceversa).

Además, se ha realizado una regresión lineal múltiple con las 5 dimensiones de clima como variables predictoras de la satisfacción, obteniendo un modelo que explica el 51,00% de la variabilidad $R^2_{ajustado} = 0,509$ ($F_{5,22} = 5,56$; $p=0,003$). Sin embargo, como puede verse en la tabla 7, ninguna de las dimensiones del clima consigue significación.

Tabla 7.

Regresión lineal múltiple

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			Correlaciones			Estadísticas de colinealidad
	B	Error estándar	Beta	t	Sig.	orden cero	Parcial	Parte	Tolerancia
1(constante)	1,165	0,87		1,339	0,198				
Ambiente	0,034	0,265	0,033	0,127	0,9	0,641	0,031	0,019	0,32
Trabajo en equipo	-0,227	0,231	-0,25	-0,983	0,339	0,34	-0,232	-0,147	0,345
Efectividad de la dirección	0,336	0,19	0,381	1,768	0,095	0,646	0,394	0,264	0,48
Recompensa y Reconocimiento	0,277	0,236	0,344	1,175	0,256	0,721	0,274	0,175	0,26
Involucración	0,315	0,321	0,322	0,981	0,34	0,589	0,231	0,147	0,207

a. Variable dependiente: Satisfacción

Sin embargo, en un modelo construido *paso a paso*, también obtenemos un modelo significativo $R^2_{ajustado} = 0,497$ ($F_{1,22} = 22,73$; $p=0,000$), incluyendo únicamente la dimensión de recompensa y reconocimiento. En la tabla 8 se muestran los coeficientes correspondientes.

Tabla 8.

Modelo de regresión múltiple paso a paso

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			Correlaciones		
	B	Error estándar	Beta	t	Sig.	Orden cero	Parcial	Parte
1 (Constante)	2,878	,613		4,675	,000			
Recompensa y Reconocimiento	0,58	0,122	0,721	4,768	0	0,721	0,721	0,721

a. Variable dependiente: Satisfacción

Por otro lado, para estudiar la posible relación entre clima total y compromiso, se realiza una correlación de Pearson obteniendo que existe una relación directa, aunque no significativa, compartiendo un 12,96% de su variabilidad ($r=0,360$; $p=0,092$). Por lo que existe una tendencia a que cuanto mayor es la puntuación en clima total, mayor puntuación en compromiso se espera (y viceversa).

Además, se ha realizado una regresión lineal múltiple con las 5 dimensiones de clima como variables predictoras del compromiso, obteniendo un modelo no significativo que solamente explica el 0,4% de la variabilidad $R^2_{ajustado} = 0,038$ ($F_{5,22} = 1,18$; $p = 0,362$). Sin embargo, en un modelo construido *paso a paso*, obtenemos un modelo significativo que explica el 18,00%, $R^2_{ajustado} = 0,18$ ($F_{1,22} = 5,79$; $p = 0,025$), de nuevo incluyendo únicamente la dimensión de recompensa y reconocimiento. En la tabla 9 se muestran los coeficientes correspondientes.

Tabla 9.

Modelo de regresión múltiple paso a paso

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Correlaciones			Estadísticas de colinealidad	
		B	Error estándar	Beta	t	Sig.	Orden cero	Parcial	Parte	Tolerancia
1	(Constante)	4,339	,799		5,431	,000				
	Recompensa y Reconocimiento	,381	,159	,465	2,406	,025	,465	,465	,465	1,000

a. Variable dependiente: Compromiso

Finalmente, para estudiar si el clima total tiene un efecto sobre la relación entre la satisfacción y el compromiso, se realiza un estudio de mediación (PROCESS, Hayes, 2018), obteniendo que el clima total ejerce un efecto indirecto significativo [IC=(-0,4818;0,2085)].

4. Conclusiones y discusión

La principal limitación de este estudio ha sido el tamaño de la muestra, ya que no han participado todos los miembros de la organización por encontrarse algunos de ellos de baja temporal, o porque no han querido hacerlo de manera voluntaria. Por lo que no se ha podido estudiar el clima en función del departamento o área de trabajo sino solamente de manera general en las diferentes sedes de la organización.

Dejando al margen esta limitación, se extraen algunas conclusiones a partir de los resultados obtenidos, que son tomadas en cuenta en el diseño de la propuesta de mejora.

Estas conclusiones son las siguientes:

- 1) La puntuación de clima total obtenida en el conjunto de la organización (5,39) es muy favorable teniendo en cuenta que la escala es hasta 7 puntos, por lo que se considera que la percepción que tienen los trabajadores del clima de la organización a nivel general es positiva.
Del mismo modo, en todas las sedes la percepción de clima total es positiva, exceptuando la sede de Ofra que, aun siendo positiva, es la que obtiene una puntuación más baja (4,37) en comparación con el resto. Lo que indica que en esta sede hay aspectos susceptibles de mejora.
- 2) Atendiendo a las dimensiones que componen el clima, es también la sede de Ofra la que obtiene las puntuaciones más bajas, por lo que se considera que la percepción en las distintas dimensiones en esta sede es la más desfavorable, en comparación con el resto.
- 3) Asimismo las dos sedes que obtienen la puntuación de clima total más elevada son la de La Laguna y la de Añaza, pero este resultado no es fiable ya que en estas dos sedes la participación fue de un solo trabajador en cada una de ellas, de un total de 9 en La Laguna y 2 en Añaza, por lo tanto sería conveniente repetir el estudio con la totalidad de los trabajadores de estas sedes para obtener una puntuación más fiable.
- 4) De la puntuación promedio obtenida en las distintas dimensiones que componen el clima en el conjunto de sedes, la de recompensa y reconocimiento es la que obtiene la puntuación más baja (4.93) aunque la diferencia con el resto es muy pequeña. Sin embargo, se considera que es el resultado principal a tener en cuenta en futuros estudios de clima en esta organización, así como en la propuesta de mejora e intervención.
- 5) El estudio de la relación entre clima total y satisfacción nos muestra que existe una relación directa y significativa entre ambas variables, es decir, cuanto mayor es la puntuación en clima organizacional, mayor puntuación en satisfacción se espera, tal y como afirman las investigaciones centradas en esta relación citadas en Rodríguez, Andrés, Paz, Linaza y Cornejo (2011).
- 6) Estudiando las aportaciones de las distintas dimensiones del clima a la satisfacción total, todas aportan al menos un 10% a la explicación de la variabilidad. Sin embargo, dadas las altas correlaciones entre las dimensiones, en un modelo paso a paso, solamente se incluye la dimensión

Recompensa y Reconocimiento, que es la que mayor peso tiene para explicar o predecir esta relación en un modelo simple. Añadir cualquier otra dimensión no mejoraría significativamente el modelo. En definitiva, cuanto mayor es la percepción que tienen los trabajadores de salario percibido, de feedback positivo sobre su trabajo, de expectativas que tiene la empresa sobre ellos, etc., mayor será su puntuación en satisfacción. Por lo que se puede afirmar que a mejor clima total percibido, más satisfechas están las personas, tal y como muestran las investigaciones, con un peso levemente mayor para la dimensión de recompensa y reconocimiento.

- 7) El estudio de la relación entre clima total y compromiso nos muestra que existe una relación directa, aunque no significativa (10% de variabilidad compartida). Es decir que cuanto mayor es la puntuación en clima, mayor puntuación en compromiso se espera. Estudiando la aportación de las distintas dimensiones, nuevamente es Recompensa y Reconocimiento, en un modelo paso a paso, la que consigue apresar el compromiso, aunque con una aportación más baja en comparación a la satisfacción. Por lo tanto, en este estudio se puede afirmar que la percepción del clima influye un poco en que los trabajadores tengan un mayor o menor compromiso con la organización, en línea con las investigaciones que estudian esta relación, que afirman que el clima es una condición externa facilitadora o inhibidora del compromiso (Toro, 1998), aunque en menor medida. Esto puede deberse al bajo número de participantes y la poca variabilidad en sus respuestas.
- 8) El Clima ejerce un efecto mediador sobre la relación entre Satisfacción y Compromiso, de manera que no es suficiente estar satisfecho para estar más comprometido con la organización, el clima también ha de ser favorable.
- 9) Todas las sedes obtienen una puntuación en compromiso por encima de 6 puntos, sin embargo, habría que tener en cuenta el factor de deseabilidad social que hace que las personas tiendan a puntuar de manera más positiva en aquellos aspectos en los que se espera que lo hagan. En este sentido, el resultado tan alto obtenido se podría deber a ello y para comprobarlo sería conveniente llevar a cabo un estudio más exhaustivo sobre este factor administrando una prueba específica.
- 10) Dada la existencia de la limitación comentada anteriormente en cuanto al número de personas que han participado en el estudio, lo más recomendable

sería repetirlo con el fin de lograr la participación de todos los miembros de la organización para obtener unos resultados más fiables, sobre todo en las sedes de La Laguna y Añaza.

No obstante, teniendo una muestra significativa en 3 de las 5 sedes, en base a los resultados que se han obtenido en este estudio que son muy buenos, la propuesta de mejora se va a centrar en la sede de Ofra que es la que obtiene resultados, aunque no desfavorables, sí susceptibles de mejora.

Asimismo la propuesta se centrará en las acciones destinadas a mejorar las puntuaciones en la dimensión Recompensa y Reconocimiento ya que en la totalidad de las sedes es la que obtiene una puntuación más baja.

5. Propuesta de mejora

Con el fin de mejorar la percepción de clima que tienen los trabajadores de la empresa, se proponen una serie de acciones que, si bien están más orientadas a la sede de Ofra por obtener los resultados menos favorables en comparación con el resto, sería recomendable llevar a cabo en la totalidad de sedes para mantener e incluso aumentar la percepción tan favorable que tienen sus trabajadores.

Implantación de un buzón de quejas y sugerencias

Con el fin de conocer la opinión de los trabajadores sobre los aspectos relativos a la organización del trabajo en la empresa, sería recomendable implantar un buzón de quejas y sugerencias en el que los trabajadores pudieran dejar, por escrito y de manera anónima, su percepción de aquellos aspectos que consideran que consideran están dificultando un mejor clima, así como sus posibles sugerencias para mejorarlos. De esta manera, se podría conocer de manera individual todas las opiniones y aquellas comunes a un grupo significativo de trabajadores y llevar a cabo aquellas sugerencias propuestas que sean factibles para la organización.

Reuniones por áreas de trabajo

En la misma línea se podría realizar una reunión por áreas de trabajo y llevar a cabo una tormenta de ideas con aquellas quejas y sugerencias planteadas por la mayoría, hacer partícipes y conocer las propuestas de los trabajadores para la puesta en marcha de las mejoras. De esta manera se podría fomentar la

comunicación y la pertenencia al grupo, mejorando también el trabajo en equipo para llevar a cabo esos objetivos. Que exista colaboración entre los miembros, así como una buena comunicación y la meta de lograr objetivos comunes, son aspectos muy importantes dentro de una organización, que como resultado dan lugar a un mejor clima, y por lo tanto a una mayor motivación y desempeño.

Asimismo, para mejorar la percepción en Recompensa y Reconocimiento en todas las sedes de la organización, se propone llevar a cabo otras acciones.

Formación en liderazgo y comunicación

Para conseguir mejorar la percepción que tienen los trabajadores en cuanto al reconocimiento del trabajo bien hecho, de sus contribuciones a la organización cuando se alcanzan objetivos y metas y del conocimiento de su rendimiento, sería conveniente que la Junta Directiva recibiera formación en liderazgo y comunicación efectiva, para disponer de herramientas que les permitan reconocer y expresar los aspectos positivos de sus trabajadores de una manera más efectiva, así como los menos positivos. Igualmente importante en relación con la tan necesaria retroalimentación, ya que al ser puestos especializados es probable que no se les retroalimente lo suficiente. Con ello se podría conseguir que los trabajadores conozcan si están realizando bien su trabajo y sentirse valorados por ello, lo que conduciría a su vez a que se sientan más satisfechos con algunos aspectos laborales.

Dinámicas de trabajo en equipo

Otra estrategia que podría llevarse a cabo es el fomento de actividades en las que los miembros de la organización pudieran interactuar de manera más informal, como realizar dinámicas de trabajo en equipo fuera de la organización cada cierto tiempo y trabajar aspectos como la empatía, que pudieran seguir fortaleciendo la relación entre ellos. Dado que en cada sede de la organización existen diferentes puestos en distintas áreas, es posible que los trabajadores no mantengan suficiente contacto directo entre ellos y esta medida podría dar lugar a una mayor cohesión grupal.

6. Referencias

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias* (1st ed.). México D.F: editorial Trillas.

Cardona Echeverri, D., y Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189.

Falcón Armas, A., Díaz Vilela, L. (2007). Variables que predicen la satisfacción y la motivación de los directores de organizaciones educativas. *Avances de Supervisión Educativa*. 6

Fuertes Martínez, F., Munduate Jaca, L., y Fortea Bagán, M. (1996). *Análisis y rediseño de puestos (adaptación española del cuestionario Job Diagnostic Survey - JDS-)*. Castelló de la Plana: Universitat Jaume I

Gil Rodríguez, F. y Alcover de la Hera, C. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza editorial.

Koys, D.J. y Decottis, T.A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44, 3, 265-385.

Rodríguez, M., Andrés, A., Paz Retamal, M., Lizana, J., y Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2 (2), 219-234.

Salgado, J., & Remeseiro, C., e Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8 (2), 329-335.

Toro Álvarez, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. *Revista De Psicología Del Trabajo Y Las Organizaciones*, 14(3), 333-344.

Zarco Martín, V., Rodríguez Fernández, A., Martín-Quirós, M., y Díaz Bretones, F. (2008). *Psicología de los grupos y las organizaciones*. Madrid: Pirámide.

7. Anexos

Anexo 1. Cuestionario de clima laboral y satisfacción

La finalidad de este estudio es recabar datos para la elaboración del Trabajo de Fin de Máster del Máster en Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos de la Universidad de La Laguna.

Este cuestionario pretende conocer su opinión sobre el desarrollo de determinados aspectos de su trabajo y de la organización a la que pertenece.

Las respuestas recogidas van a ser totalmente ANÓNIMAS y CONFIDENCIALES y van a tener un uso meramente académico.

Es importante que responda a todas las preguntas de manera SINCERA, no hay respuestas CORRECTAS NI INCORRECTAS, ya que usted puede elegir el valor de la escala de respuesta que más se adecue a su opinión.

Muchas gracias por su colaboración.

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Le pedimos que responda a las siguientes cuestiones para poder hacer un sondeo de la población objeto de estudio. Recuerde que las respuestas son totalmente ANÓNIMAS Y CONFIDENCIALES.

GÉNERO

Mujer

Hombre

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:

SEDE A LA QUE PERTENECE

-Santa Cruz

-Ofra

-La Laguna centro de día

-La Laguna sede

- Añaza

ÁREA O DEPARTAMENTO:

-Servicios generales

-Laboratorio

-Secretaría

-Medicina

-Trabajo Social

-Psicología

- Servicio de Farmacia
- Monitores

NÚMERO DE PERSONAS A SU CARGO:

AMBIENTE:

Lea atentamente cada una de las frases siguientes y responda según su nivel de acuerdo/desacuerdo siguiendo la escala, donde 1 implica total desacuerdo y 7 implica total acuerdo.

1	2	3	4	5	6	7
Total desacuerdo	Bastante desacuerdo	Algo de desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Total acuerdo

1. El ambiente en el que desarrollo mi trabajo es seguro.
2. Mi área de trabajo está limpia y bien organizada.
3. La empresa hace un gran trabajo en prevención y mantenimiento, mejora y puesta a punto de los materiales y equipos que utilizo para mi trabajo
4. El ambiente en el que trabajo es eficiente
5. Tengo los recursos que necesito para desempeñar mi trabajo de forma eficiente.
6. Mi ambiente de trabajo es estresante
7. La empresa me da los instrumentos y equipos que necesito para realizar bien mi trabajo.

TRABAJO EN EQUIPO:

Lea atentamente cada una de las frases siguientes y responda según su nivel de acuerdo/desacuerdo siguiendo la escala, donde 1 implica total desacuerdo y 7 implica total acuerdo

1	2	3	4	5	6	7
Total desacuerdo	Bastante desacuerdo	Algo de desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Total acuerdo

8. Siento que realmente soy parte de esta Área
9. Mi grupo de trabajo sabe exactamente las tareas que tiene que desempeñar
10. En esta Área, a quienes aportan nuevas ideas los "machacan"
11. Los miembros de esta Área difieren mucho en habilidades, destrezas y cualificación
12. Mis compañeros temen expresar sus propias opiniones
13. Si hay que tomar una decisión, todos los miembros del Área se implican en ello

14. En mi Área nos comunicamos mutuamente cómo nos sentimos
15. Algunas personas con las que trabajo no tienen respeto por los otros
16. Deseo estar con los miembros de mi Área cada día
17. Hay sentimientos entre los miembros del Área que tienden a separar el grupo
18. En mi Área se escuchan las opiniones de cada uno
19. En mi área hay constantes enfrentamientos
20. Tengo gran confianza en mis compañeros de área
21. La gente del área hace un buen trabajo
22. Cuando los miembros del área trabajan juntos, lo hacen bien
23. Los recursos del área se comparten libremente entre los trabajadores
24. Mi área se comunica bien con otras áreas de la empresa
25. En mi área, siento que soy parte de un equipo
26. Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo
27. Mis compañeros de área y yo cooperamos con más frecuencia de lo que nos corresponde
28. Siento que soy un miembro importante del área

EFFECTIVIDAD DE LA DIRECCIÓN:

Lea atentamente cada una de las frases siguientes y responda según su nivel de acuerdo/desacuerdo siguiendo la escala, donde 1 implica total desacuerdo y 7 implica total acuerdo

1	2	3	4	5	6	7
Total desacuerdo	Bastante desacuerdo	Algo de desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Total acuerdo

29. Me puedo comunicar de forma efectiva con mi jefe/a.
30. Mi jefe/a es efectivo/a.
31. Confío en mi jefe/a.
32. Mi jefe/a me trata con respeto
33. Mi jefe/a se toma seriamente las sugerencias de los trabajadores
34. Recibo suficiente información de mi jefe/a sobre lo que se supone que debo hacer en mi trabajo.
35. No estoy seguro/a de a qué aspectos de mi trabajo da mayor importancia mi jefe/a.
36. Siento que mi jefe/a me abandona cuando me surgen problemas como consecuencia de mi trabajo

INVOLUCRACIÓN

Lea atentamente cada una de las frases siguientes y responda según su nivel de acuerdo/desacuerdo siguiendo la escala, donde 1 implica total desacuerdo y 7 implica total acuerdo

1	2	3	4	5	6	7
Total desacuerdo	Bastante desacuerdo	Algo de desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Total acuerdo

37. El jefe/a mantiene informada adecuadamente al área sobre lo que ocurre en el contexto de trabajo
38. La información se comparte libremente en mi área
39. El jefe/a de área busca la involucración de los trabajadores cuando toma decisiones importantes
40. Mi área me pide apoyo cuando hay que hacer trabajos importantes
41. Mi área es sensible a mis necesidades individuales
42. Sé lo que ocurre en otras áreas de la empresa
43. El área y yo tenemos las mismas ideas sobre cómo debería realizar mi trabajo
44. Con frecuencia siento que no entiendo las actividades que planifica el área

RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTO:

Lea atentamente cada una de las frases siguientes y responda según su nivel de acuerdo/desacuerdo siguiendo la escala, donde 1 implica total desacuerdo y 7 implica total acuerdo

1	2	3	4	5	6	7
Total desacuerdo	Bastante desacuerdo	Algo de desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Total acuerdo

45. El área reconoce mis contribuciones cuando se alcanzan objetivos y metas
46. Recibo una información adecuada sobre mi nivel de rendimiento
47. El área mantiene expectativas realistas sobre mi trabajo
48. Recibo un salario justo
49. Los beneficios que me supone trabajar en esta área son satisfactorios
50. Mi área tiene un nivel de desempeño superior a la media en comparación con otras
51. En el área se me da feedback positivo al menos tan frecuentemente o más que negativo

COMPROMISO:

Lea atentamente cada una de las frases siguientes y responda según su nivel de acuerdo/desacuerdo siguiendo la escala, donde 1 implica total desacuerdo y 7 implica total acuerdo

1	2	3	4	5	6	7
Total desacuerdo	Bastante desacuerdo	Algo de desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Total acuerdo

52. Estoy dispuesto/a a trabajar tan duro como sea necesario para terminar mi trabajo
53. Siempre estoy dispuesto/a a hacer trabajo extra cuando es necesario
54. Me gusta trabajar en este área de la empresa
55. Soy leal a la empresa
56. Mi intención es pasar el resto de mi vida en esta empresa
57. Estoy orgulloso/a de decir que trabajo en esta empresa

SATISFACCIÓN:

Lea atentamente cada una de las frases siguientes y responda según su nivel de acuerdo/desacuerdo siguiendo la escala, donde 1 implica total desacuerdo y 7 implica total acuerdo.

1	2	3	4	5	6	7
Total desacuerdo	Bastante desacuerdo	Algo de desacuerdo	Neutral	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Total acuerdo

58. En general, estoy muy satisfecho/a con este trabajo
59. Estoy satisfecho/a con el grado de realización y de desarrollo personal que obtengo al desempeñar mi puesto.
60. Con frecuencia pienso en dejar este puesto
61. Estoy satisfecho/a con la con la posibilidad que tengo de ayudar a otras personas mientras trabajo.
62. Estoy satisfecho/a con la oportunidad que tengo de conocer a otras personas mientras realizo mi trabajo.
63. Estoy satisfecho/a con la paga y complementos que recibo.
64. Estoy satisfecho/a con el grado de respeto y trato justo que recibo de mi jefe/a.