

ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DE LAS UNIDADES DE SALUD MENTAL DE UN HOSPITAL.

Autores:

José Luis Sánchez Encinas, diplomado en enfermería y Licenciado en Sociología e investigador de la Universidad de Almería. C/ Mejorana 45, 4º D. 04007 Almería. Tf. 950 273935, 680 402844 Email: sanencinas@terra.es encinas1@supercable.es Centro de Trabajo: Comunidad Terapéutica de Salud Mental, Complejo Hospitalario Torrecárdenas del Servicio Andaluz de Salud (SAS), Almería.

María Isabel García Domínguez, Diplomada en enfermería. Distrito de Atención Primaria Almería del SAS.

ÍNDICE

1. EL CLIMA LABORAL:
 - 1.1. Introducción, 3
 - 1.2. La estructura del clima, 4
 - 1.3. Determinantes del clima laboral, 5
 - 1.4. Efectos del clima laboral, 6

2. OBJETIVOS, 7
3. MATERIAL Y MÉTODO, 8
4. RESULTADOS DEL ESTUDIO, 9
5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES, 11
6. BIBLIOGRAFÍA, 16

1. EL CLIMA LABORAL.

1.1. INTRODUCCIÓN.

El concepto de clima laboral es una metáfora para aludir directamente a los factores que determinan el ambiente psicosocial de una organización. En su calidad de metáfora el término se refiere a la atmósfera social de una determinada empresa u organización y que determina el grado de bienestar y satisfacción que se puede encontrar en ella (1).

Como tantos otros conceptos de Psicología de las Organizaciones no es posible encontrar una definición comúnmente aceptada (2, 3), en su lugar se encuentran al menos dos corrientes conceptuales marcadamente diferentes. La primera de ellas insiste en el clima laboral como el conjunto de atributos o características que definen objetivamente una organización. La otra corriente conceptual insiste en el clima laboral como el resultado de la percepción de los sujetos de las características que tiene la empresa y la organización, y como tal un producto individual o grupal (2, 3, 4). El clima de la organización pasa a ser una cuestión individual, o del agregado de múltiples individuos en un grupo; lo importante no son las características reales y objetivas de la organización sino su percepción por parte de los sujetos.

Desde esta perspectiva, el concepto de clima recoge lo que se ha denominado "El Teorema de Tomás": "Si las personas perciben algo como real, es real en sus consecuencias". Es esta dimensión perceptiva la que suele resaltarse en la mayoría de estudios sobre clima laboral. La definición más comúnmente aceptada es la que descansa en la naturaleza subjetiva de los atributos organizacionales y que estipula que la percepción del individuo se apoya en una serie de características presentes en la organización. La evaluación y análisis del clima toma el enfoque de estudiar y encuestar las percepciones de los sujetos sobre los temas relevantes de la vida de la organización. En la actualidad todavía no se ha alcanzado un consenso total en cuanto a la definición de clima. En cualquier caso los enfoques en el estudio del clima laboral no deben

considerarse como opuestos o antagónicos, sino más bien complementarios. Se podría considerar que las diferentes perspectivas sobre el clima laboral pueden considerarse como fases de un proceso que parte de las características objetivas y termina en la representación psicológica que el individuo se hace de la organización (5, 6, 7, 8, 9).

1.2. La estructura del clima

Entre las características del clima organizacional sobresalen dos aspectos en los que han insistido diferentes investigadores: la multidimensionalidad y la sectorialidad (3, 4, 9).

La multidimensionalidad alude al hecho de que, aún formando una estrecha unidad, el clima laboral se compone de múltiples aspectos, siendo incapaz ninguno de ellos de explicar o de absorber la totalidad del concepto, de sus efectos y consecuencias. Utilizando el símil meteorológico, el clima no se compone sólo de la temperatura, aunque esta pueda ser muy importante, sino que son muchos y variables los componentes que determinan la estructura y los efectos del clima organizacional. El clima es el producto de los diferentes aspectos objetivos, como la estructura y los procesos organizacionales, y de los diferentes aspectos subjetivos como son las conductas y las experiencias de los trabajadores. Esta naturaleza multidimensional del clima hace que las variables no sean siempre fáciles de definir debido a la interacción que se produce entre ellas, lo que dificulta el proceso de aislamiento conceptual de las mismas.

La sectorialidad matiza el concepto de globalidad que tiene el clima laboral. Si bien el clima es una variable que distingue a las organizaciones como un todo entre sí, no obstante el clima no es homogéneo en toda la organización, sino que puede tener variaciones muy importantes. Aludiendo de nuevo a la metáfora que da origen al concepto, cabe hablar de "microclimas organizacionales" que responden a circunstancias, situaciones y personalidad peculiares y que hacen que departamentos de una misma organización puedan tener climas muy diferentes entre ellos.

1.3. Determinantes del Clima Laboral

El clima laboral puede considerarse como efecto y resultado de la estructura y de los procesos de la organización. Los elementos de la estructura a los que se hace alusión más frecuentemente han sido el tamaño, la centralización, la formalización, el ambiente físico, la especialización de la tarea y la densidad (3,4).

El tamaño organizacional ha sido considerado frecuentemente como "el primer indicador de la estructura", ya que determina a su vez otros aspectos de la estructura. En general, los resultados de las investigaciones tienden a proponer que las organizaciones de mayor tamaño son más burocráticas, con una normativa más estricta y rigurosa. La consecuencia de ello es la aparición de climas poco flexibles, formalizados y generalmente de bajo compromiso e implicación personal.

La centralización, entendida básicamente como formalización de la toma de decisiones en los niveles más elevados de la organización genera un clima escasamente participativo, mientras que, a la inversa, los climas percibidos como descentralizados suelen ser considerados como climas cálidos y facilitadores de la relación.

Cuando el clima existente es fuertemente jerárquico se producen climas escasamente creativos. Las empresas creadoras se caracterizan por climas abiertos, participativos, cálidos y frecuentemente informales.

Entre los determinantes del clima laboral, probablemente el más estudiado sea los estilos de liderazgo. Además de estos factores organizacionales, influye en el clima la personalidad de los empleados, entendida esta como un conjunto de necesidades, expectativas, y de objetivos personales. Personalidades con un alto nivel de inestabilidad emocional serán más susceptibles de considerar negativamente las adversidades comunes a toda organización. Por otra parte, las personalidades duras, y que puedan caracterizarse por alguno de los trastornos de la personalidad, como la personalidad antisocial, generan climas difíciles y molestos. Especial interés ha suscitado el estudio de las "personalidades abrasivas" o personalidades caracterizadas por un nivel de exigencia, demandas

y rigurosidad muy alto, con escasas contraprestaciones de apoyo y solidaridad (3, 4, 7, 9).

1.4. Efectos del Clima Laboral

El clima afecta a procesos organizacionales como la comunicación, la toma de decisiones y la solución de problemas, el tratamiento de los conflictos y los niveles de implicación y participación. El modelo de causalidad desarrollado por el constructo de clima laboral considera que la influencia sobre la conducta laboral no proviene de hechos o de acontecimientos aislados, ni tampoco que provenga de aspectos particulares de la organización, sino que su influencia se ejerce de forma global y persistente, como corresponde a una atmósfera psicológica particular. Diferentes investigaciones han puesto de manifiesto que el clima es "un factor ecológico principal" en la determinación de las conductas laborales (1, 3, 4).

No parece que se pueda hablar de una relación causal en el sentido estricto de la palabra, ya que el clima como tal es un fenómeno colectivo que es filtrado por la personalidad individual de los sujetos. Más que de un efecto causal habría que hablar de un predictor lato del sentido de la conducta, o más estrictamente, de un factor de probabilidad de la aparición de determinadas conductas. En general, puede considerarse el clima como un moderador entre las características de los individuos y la conducta que estos desarrollan, es decir como un factor emocional relativamente estable. Los accidentes, la satisfacción laboral y el rendimiento estarían relacionadas con el clima pero las investigaciones empíricas no siempre respaldan esta lógica (3, 4, 7, 9).

2- OBJETIVOS.

- Estudiar el clima laboral del personal de enfermería de las Unidades de Salud Mental de un hospital
- Elaborar un diagnóstico de clima laboral y proponer conclusiones y recomendaciones.
- Poner a prueba el instrumento PCO (Perfil de Características Organizacionales) ideado por Likert para medir el clima laboral.

3- MATERIAL Y METODO

En el presente estudio se va a utilizar el instrumento ideado por Likert (10, 11, 12, 13, 14), el PCO o Perfil de Características Organizacionales (Organizational Characteristics Profile, POC, Likert, 1967) en anexo I, aplicado al personal de enfermería de las Unidades de Salud Mental de un hospital. En total se han pasado 32 cuestionarios a la totalidad de los enfermeros y enfermeras. Los resultados de las encuestas realizadas han sido sometidos a un análisis descriptivo de los datos con el programa SPSS en su versión 10.1, en el que se han obtenido la media, la desviación típica y la varianza.

Este instrumento es especialmente adecuado para el sector sanitario por su sencillez de aplicación e interpretación. Como puntos fuertes de este modelo destacaríamos su sencillez, su generalidad, su facilidad para representar y encuadrar tipos de clima, facilidad para operar de una forma sencilla y visual. Estas características lo convierten en una herramienta útil para realizar un diagnóstico general y rápido del clima organizacional.

En dicho cuestionario se presentan 18 cuestiones que se distribuyen entre cada una de las dimensiones a la hora de la corrección. Cada ítem se acompaña de una escala tipo Likert (el autor del PCO da nombre a la famosa escala) cuyas puntuaciones van de 1 a 7 (los ítems tienen la posibilidad de cuatro respuestas correspondiéndoles una puntuación respectivamente de 1, 3, 5 o 7). En el anexo I se pueden ver con más detalle los distintos ítems. Las dimensiones que se incluyen son:

- Procesos de dirección.
- Procesos de motivación.
- Procesos de comunicación.
- Procesos de toma de decisiones.
- Procesos de establecimiento de metas.
- Procesos de control.

4- RESULTADOS DEL ESTUDIO.

En este primer cuadro hemos obtenido los resultados obtenidos para cada una de las preguntas que contenía el cuestionario.

CUADRO I: Estadísticos descriptivos del PCO.

Estadísticos descriptivos: RESUMEN DEL PCO

	N	Media	Desv. típ.
VAR00001	32	2,8750	,6091
VAR00002	32	4,1875	,8206
VAR00003	32	3,1250	,5536
VAR00004	32	2,8125	,6445
VAR00005	32	3,8125	,3966
VAR00006	32	4,8438	,5149
VAR00007	32	1,8437	,3689
VAR00008	32	4,1250	,5536
VAR00009	32	2,3750	,6091
VAR00010	32	3,9688	,4004
VAR00011	32	1,8437	,3689
VAR00012	32	1,8125	,3966
VAR00013	32	3,8125	,4709
VAR00014	32	5,3125	,5923
VAR00015	32	2,9375	,5040
VAR00016	32	4,9375	,3536
VAR00017	32	3,2813	,5811
VAR00018	32	3,4375	,5040
N válido (según lista)	32		

FUENTE: elaboración propia a partir de los datos del estudio.

A continuación se ha procedido a operar con los resultados obtenidos en cada una de las preguntas de forma que se han obtenido los estadísticos descriptivos para cada una de las dimensiones de clima según la estructura del PCO.

CUADRO II: Estadísticos descriptivos de las dimensiones del PCO.

estadísticos descriptivos: RESUMEN DIMENSIONES DEL PCC

	Media	Desv. típ.
P1	3,2963	,5638
P2	3,7037	,3514
P3	2,6000	,3464
P4	3,3704	,4843
P5	3,7778	,6180
P6	3,2222	,5652

FUENTE: elaboración propia a partir de los datos del estudio.

En el tenemos cada una de las dimensiones de clima medidas y la puntuación media que alcanzaría el cuestionario. Como se puede observar todas las dimensiones tienen unas puntuaciones entre 3'2 y 3'7, salvo la de procesos de comunicación que tiene una puntuación media de 2'6. Según el modelo S-4 de Likert (10), de forma general, podemos afirmar que el clima organizacional de la unidad estudiada se correspondería con con el Sistema 2 del modelo. De una forma general podemos resumir las características de este sistema como:

- a. Poca confianza en las relaciones jefe-subordinado
- b. Predominio de la motivación económica.
- c. Información principalmente descendente.
- d. Las decisiones se toman desde la cúspide de la organización, pudiendo a veces participar en el análisis de los problemas.
- e. Las metas se establecen desde arriba, influyendo la sindicación y la organización informal.
- f. El control se ejerce desde la dirección, pero se delega parte en los cuadros intermedios.

Además de esta visión general, vamos a destacar algunas cuestiones de interés que han quedado reflejadas en la investigación. Los procesos de

comunicación han obtenido la puntuación más baja 2'6. La interpretación que damos a este resultado es que la dirección del flujo de información es siempre descendente. Se proporciona una información mínima que tiende a ser poco aceptada, inexacta y genera tensión por la competencia entre compañeros. En especial las pregunta 7 y 11, referentes a la transmisión de información, tienen una puntuación muy baja.

En general todos los items referentes a procesos de comunicación y participación en la toma de decisiones han obtenido una puntuación muy baja, aspectos que habremos de tener en cuenta en los siguientes epígrafes.

A continuación vamos a ver los resultados para cada una de las dimensiones de clima contenidas en el PCO.

A. Procesos de dirección.

En esta primera dimensión se pretende describir el modo en el que se dirige a los empleados. La puntuación media de la dimensión del clima Procesos de dirección ha sido de 3'29. La interpretación que damos a este resultado es que existe alguna confianza entre los subordinados y sus superiores y estos obtienen ideas y opiniones de aquellos para resolver los problemas.

B. Procesos de motivación

La segunda dimensión intenta recoger los métodos que se habilitan de cara a la motivación de los empleados. La puntuación media de la dimensión del clima Procesos de motivación ha sido de 3'70. La interpretación que damos a este resultado es que predomina el uso de la motivación económica, sin tener en cuenta otras motivaciones más "personales".

C. Procesos de comunicación

En los procesos de comunicación se pretende recoger la dirección de esta, la exactitud y al aceptación. La puntuación media de la dimensión del clima Procesos de comunicación ha sido de 2'60. En especial las pregunta 7 y 11, referentes a la transmisión de información, tienen una puntuación muy baja. No

hay apenas comunicación bidireccional y la comunicación queda relegada a órdenes desde arriba. No existen procesos formalizados de transmisión de información y esto se hace de manera informal.

D. Procesos de toma de decisiones

En esta dimensión se intenta describir el nivel en que se toman las decisiones y el grado de participación existente. La puntuación media de la dimensión del clima Procesos de toma de decisiones ha sido de 3'37. La interpretación que damos a este resultado es que las decisiones son tomadas por los superiores, pero en ocasiones se realiza algún análisis de los problemas y los superiores están enterados de los mismos.

E. Procesos de establecimiento de metas

En esta dimensión se trata de describir el proceso de establecimiento de metas y las posibles resistencias. La puntuación media de la dimensión del clima Procesos de establecimiento de metas ha sido de 3'77. La interpretación que damos a este resultado es que los subordinados sólo influyen en grado leve en el establecimiento de metas, salvo por medio de la "organización informal".

F. Procesos de control

En la última dimensión se pretende medir la práctica y distribución en la organización de los procesos de control. La puntuación media de la dimensión del clima Procesos de control ha sido de 3'22. La interpretación que damos a este resultado es que el control de la organización y las responsabilidades están concentradas principalmente en la parte superior de la administración, pero se delega algo a los niveles intermedio e inferior.

5- DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.

En determinados momentos, por constatación directa o como resultado de una evaluación sistemática, resulta necesario el cambio del clima organizacional debido a los efectos nocivos que se están produciendo (15,16,17). Los resultados de nuestro estudio nos muestran dos focos principales de actuación: la comunicación y la toma de decisiones. Esto no significa que solamente haya que incidir sobre estas dos cuestiones, pues la mayoría de las veces el clima laboral es de gran complejidad.

La misma naturaleza global del clima organizacional indica que su modificación no es un tema sencillo y que, además del esfuerzo que hay que efectuar sobre la organización como un todo, el proceso necesita de un tiempo de gestación y generación del nuevo clima. La misma teoría indica que su modificación exige habitualmente el cambio de estructuras, de procedimientos, de actitudes de los trabajadores y el afianzamiento de un tipo de interacción grupal y colectivo (1, 9, 18). El desarrollo organizacional consta de varios tipos de estrategias de intervención que afectan principalmente a los directivos, y en menor medida a los empleados, aunque la eficacia es mayor cuando se considera conjuntamente la intervención sobre ambos grupos, eficacia que se incrementa cuando se actúa simultáneamente sobre el contexto objetivo de la empresa, es decir sobre el medio físico y sobre los contextos normativos (19, 20, 21).

Si cabe algún calificativo sobre la radiografía que nos muestra esta investigación, y que se viene repitiendo desde hace unos años en estudios similares, (22, 23, 24, 25, 26) es el de “desolador”. El panorama visto por los enfermeros es de color oscuro: mal clima laboral, satisfacción laboral baja, ausencia de prestigio social, pocas perspectivas de promoción profesional, insatisfacción con las retribuciones y con las condiciones de trabajo.... No puede ser “casualidad” que investigación tras investigación el personal de enfermería de distintos ámbitos profesionales y geográficos se manifieste de igual manera.

Hemos de atrevernos a continuación, a la vista de los resultados obtenidos y de las propias quejas y sugerencias que los trabajadores expresaron en el cuestionario, a formular una serie de reflexiones y recomendaciones que

esperamos, que sin ser recetas milagrosas, pudiesen servir para enriquecer el debate sobre la situación de la enfermería, y en especial la de Salud Mental.

- a. Participación y responsabilidad. El colectivo más numeroso de la Sanidad debe asumir con decisión y valentía facetas que hasta ahora se resistían: gestión en el ámbito de la enfermería y de las organizaciones, política de calidad en su trabajo, participación en el control de costes y en los procesos de negociación.
- b. Colaboración activa en la mejora de los canales de comunicación e información, de forma que se produzcan de una forma fluida, bidireccional y sin interferencias de tipo “rumorología” que lo único que consiguen es enturbiar las relaciones entre personal de base y jefes, y entre compañeros.
- c. Sobre la percepción de la falta de prestigio social y promoción profesional. Una doble actuación: a “nivel de cimientos” y a “nivel de edificio”. Los estudios de enfermería, cimientos, deben de ocupar el lugar que se merecen en la Universidad, bien sea a través de un segundo grado de especialización o directamente con la licenciatura. En segundo lugar la profesión, el edificio, necesita urgentemente de la tan hablada carrera profesional en conjunto con amplios programas de formación continua y desarrollo profesional. Es urgente la puesta en marcha de las Especialidades de Enfermería de una manera eficaz. La importancia y responsabilidad de la profesión necesita de una valoración en correspondencia socialmente, pero sobre todo por parte de las mismas enfermeras.
- d. Retribuciones. El sueldo sigue siendo uno de los grandes motivadores. Los sueldos son bajos, pero además poco incentivadores. La estructura salarial debería adaptarse de forma que se convierta en un elemento importante de incentivación y desarrollo profesional.
- e. Condiciones de trabajo. El trabajo de la enfermería es de una enorme grandeza, tanto humana como laboral, pero se repara poco en las condiciones en que se realiza. Trabajo a turno durante las 24 horas los 365 días del año, trabajo en festivos, nocturnidad, precariedad laboral y alta

tasa de eventualidad, estrés, horarios y guardias excesivos, riesgos laborales diversos, ... Se debe actuar para mejorar estas condiciones.

- f. Modernización de la profesión. Se debe actuar en diversos campos: Estatutos del personal, funciones y métodos de trabajo, nuevos roles (administración, docencia, investigación, gestión, etc.), gestión de cuidados, adaptación a las nuevas tecnologías... La actuación es diversa a nivel normativo, de concienciación, de planes de formación e incentivación.

Una toma de decisiones acertada ante futuros cambios requeriría una recogida de información e investigaciones previas de forma que profesionales y ciudadanos, agentes y protagonistas del cambio, asuman, acepten y participen de este proceso. Cualquier reforma en la política sanitaria no debe dejar de lado a los trabajadores pues son su principal activo (27). Y es en este escenario de cambio donde adquieren justificación y necesidad los estudios sobre clima laboral.

7. BIBLIOGRAFIA.

- 1- GONZÁLEZ-ROMÁ, V. Y PEIRÓ, J.M. (1999): Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. Revista de Psicología general y aplicada, 52 (2-3), p. 269-285.
- 2- CASTILLO, J.J., PRIETO, C. (1990): Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo. CIS, Madrid.
- 3- MAÑAS, M. A., PEIRÓ, J. M., GONZÁLEZ-ROMÁ, V. (1998): El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias. Universidad de Almería, Almería.
- 4- MAÑAS, M. A., PEIRÓ, J. M., GONZÁLEZ-ROMÁ, V., BELMONTE, J.: Clima de los equipos de trabajo y satisfacción laboral: un estudio longitudinal. En Psicología del Trabajo: nuevos conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Pirámide.
- 5- GARMENDIA, J. A., NAVARRO, M., PARRA, F. (1992): Sociología Industrial y de la Empresa. Aguilar, Madrid.
- 6- KAST, F., ROSENZWEIG, J. (1994): Administración en las Organizaciones. MacGraw-Hill, México.
- 7- KATZ, D. Y KAHN, R. L.: Psicología social de las organizaciones. México: Trillas, (1989).
- 8- LÓPEZ PINTOR, R. (1992): Sociología Industrial. Alianza Universidad, Madrid.
- 9- PEIRÓ, J. M.: Psicología de la organización. Madrid: Uned, (1992).
- 10- LIKERT, R. (1967): The human organization: its management and value. New York, Mac Graw-Hill.
- 11- MORAN, E.T. Y VOLKWEIN, J.F. (1992): The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. Human Relations, 45, 1, p. 19-47.
- 12- PAYNE, R. Y PUGH, D.S. (1976): Organizational Structure and Climate. En M.D. Dunnette (De.). Handbook of industrial and organizational psychoogy. Chicago: Rand McNally, p. 1125-1173.
- 13- ROUSSEAU, D.M.(1988): The construction of climate in organizational research. En Cooper y Robertson. International Review of Industrial and organizational Psychoogy. Wiley, p. 139-158.

- 14- CASTILLO, J. J. Y PRIETO, C. (1981): Una técnica subjetiva de investigación en condiciones de trabajo: las encuestas de satisfacción. Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS) Nº 13, Pags. 49-63.
- 15- LLORET, S., GONZÁLEZ-ROMÁ, V., LUNA, R., PEIRÓ, J. M. (1992): La medida de la satisfacción laboral de los profesionales de la salud. El cuestionario CSLPS-EAP/33. Psicológica Nº 13, pags. 229-242.
- 16- MAÑAS, M. A., PEIRÓ, J. M., GONZÁLEZ-ROMÁ, V., SUBIRATS, M.: Bournout y variables relacionadas con el equipo de trabajo.
- 17- REBOLLOSO, E., FERNÁNDEZ, B., POZO, C. (2000): Satisfacción de los estudiantes y del personal profesional con los servicios universitario. Universidad de Almería.
- 18- PUCHOL, L.: Dirección y gestión de Recursos humanos. Madrid: ESIC, (1997).
- 19- REBOLLOSO, E., REBOLLOSO, J.R., POZO, C. (1998): Evaluación institucional y del personal profesional. En E. Reboloso (editor) Evaluación de programas. Ambitos de aplicación. Textos Universitarios Sant Jordi, Barcelona.
- 20- PÉREZ RUBIO, J. (1996): Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis. REIS, 87, 133-175.
- 21- PEIRÓ, J. M., GONZÁLEZ-ROMÁ, V., ZURRIAGA, R., RAMOS, J., BRAVO, M. J. (1990): El cuestionario de satisfacción laboral de profesionales de la salud de Equipos de Atención Primaria. Revista de Psicología de la Salud, 1, 2, pags. 135-174.
- 22- ALVAREZ CARRILLO, J. A., VILLALOBOS, J. (1999): Diagnóstico de clima laboral del personal no sanitario en un hospital terciario. Capital Humano, 125, 40-46.
- 23- ARANAZ, J., MIRA, J., RODRÍGUEZ, J.(1987): La satisfacción de los profesionales como un aspecto más del control de calidad de los hospitales. Todo Hospital, 47, 53-60.
- 24- GESTAL OTERO, J. J. (1996): Riesgos del trabajo del personal sanitario. MacGraw-Hill, Madrid.
- 25- IGNACIO, E. ET AL. (1997): Factores asociados a la satisfacción de los profesionales en los hospitales públicos andaluces. Todo Hospital, 141, 7-12.

26- VILLAR DÁVILA, R., TORIO, J. (1990): Validación de una escala de actitudes y aplicación de la misma para medir el clima organizacional en el Hospital General de Especialidades del SAS, Jaén. *Todo Hospital*, 67, 31-36.

27- SILIO VILLAMIL, F. Y SOLAS GASPAS, O. (1999). *Nuevas perspectivas en la gestión estratégica de los recursos humanos en organizaciones sanitarias*. Granada, Escuela Andaluza de Salud Pública.

ANEXO 1: Perfil de Características Organizacionales (PCO).

A- Procesos de dirección.

- 1- ¿Cuánta confianza se deposita en los subordinados?: ninguna, alguna, bastante, muchísima.
- 2- ¿Con cuánta libertad se sienten al hablar los superiores acerca del trabajo?: poca, algo, bastante, mucha.
- 3- ¿Con qué frecuencia se buscan y usan de manera constructiva las ideas de los subordinados?: en contadas ocasiones, algunas veces, frecuentemente, muy frecuente.

B- Procesos de motivación

- 4- En la organización predomina el uso de premios: en contadas ocasiones, algunas veces, frecuentemente, muy frecuente.
- 5- ¿Dónde se siente la responsabilidad de alcanzar las metas de la Organización?: en la parte superior, en la intermedia, en superior e intermedia, en todos los niveles.
- 6- ¿Cuánto trabajo se hace en equipos cooperativos?: muy poco, poco, moderado, muchísimo.

C- Procesos de comunicación

- 7- ¿Cómo circula la información en su centro de trabajo?: siempre desde arriba, la mayoría desde arriba, en todos los niveles.
- 8- ¿Cómo se acepta la comunicación procedente de niveles superiores?: con miedo, con suspicacia, con cautela, con espíritu receptivo.
- 9- ¿En que grado la información que va desde abajo hacia arriba se transmite tal y como se formuló en su origen?: siempre de forma inexacta, a menudo con inexactitud, a menudo exacta, casi siempre exacta.
- 10- ¿En que grado conocen los superiores los problemas a los que se enfrentan los subordinados?: los desconocen, algunas veces los conocen, suelen conocerlos, los conocen muy bien.
- 11- La comunicación informal que existe en la organización sustituye a la formal. Si, por lo general, en ocasiones, no.

D- Procesos de toma de decisiones

- 12- ¿Dónde se toman las decisiones?: en la parte superior, con algo de participación, con bastante participación, de forma integrada.
- 13- ¿Participan los empleados en las decisiones relacionadas con su trabajo?: nunca, ocasionalmente se les consulta, por lo general se consulta, hay participación plena.
- 14- ¿Qué influencia cree que tiene la toma de decisiones sobre la motivación?: muy poca, poca, alguna, mucha.

E- Procesos de establecimiento de metas

- 15- ¿Cómo se establecen las metas en las tareas a desarrollar?: dando ordenes, con ordenes y pidiendo comentarios, se discuten las metas y luego se dan ordenes, se discute en grupo para buscar metas.
- 16- ¿Cuánta resistencia encubierta hay hacia las metas propuestas?: mucha, moderada, en ocasiones, ninguna.

F- Procesos de control

- 17- ¿Dónde residen las funciones de revisión y control?: en la parte más alta, predominantemente en la parte más alta, se delega parte, se comparte.
- 18- ¿Para qué se usan los datos sobre productividad, costos y otros datos de control?: para bajar el sueldo, para bajar o subir el sueldo, para subir el sueldo y orientar a las personas, como guía de orientación para la solución de problemas.