

CLIMA PSICOLÓGICO Y ESTILOS DE LIDERAZGO

INMACULADA GARCÍA GARCÍA

*Profesora Colaboradora. Departamento de Enfermería.
Universidad de Granada*

EMILIO SÁNCHEZ SANTA-BÁRBARA

*Profesor Titular de Universidad. Departamento de
Psicología Social y Metodología de las Ciencias del
Comportamiento. Universidad de Granada*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Felipe SÁEZ FERNÁNDEZ, don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don José Manuel BLANCO COTANO, don José Manuel CASADO GONZÁLEZ, don Ángel FERNÁNDEZ MUÑOZ y don Francisco GIL RODRÍGUEZ.

Extracto:

ESTA investigación se centra en la evaluación del clima de las organizaciones, en concreto el relativo a los centros hospitalarios. El objetivo general es analizar las diferencias en las percepciones del clima psicológico entre los profesionales sanitarios, a través de la comprobación de los distintos enfoques en la formación del clima: estructural, subjetivo e interaccionista. Por otra parte, pretendemos determinar la influencia que tienen las conductas y los estilos de liderazgo de los dirigentes. El modelo empleado para identificar los estilos de liderazgo fue la Teoría del Liderazgo Situacional de HERSEY y BLANCHARD (1982).

Para alcanzar dicho objetivo se efectuó un estudio transversal, se seleccionó una muestra entre el personal sanitario (médicos, enfermeros, técnicos especialistas y auxiliares de enfermería) de diversos hospitales públicos y privados de la ciudad. En total participaron 632 profesionales. Se realizó, en primer lugar, un análisis descriptivo, posteriormente un análisis bivariante; por último, se efectuó una regresión lineal multivariante para cada una de las 10 dimensiones de clima psicológico utilizadas.

Con los resultados obtenidos se puede concluir que en la formación del clima intervienen tanto factores estructurales como factores individuales. El enfoque interaccionista se confirma parcialmente. Las conductas de relación de los líderes influyen más que las conductas de tarea en la percepción del clima psicológico de los subordinados. Los estilos de liderazgo con alta conducta de relación influyen más que los estilos de liderazgo con baja conducta de relación en la percepción del clima psicológico.

Palabras clave: clima psicológico, organizaciones sanitarias, estilos de liderazgo y, formación del clima psicológico.

Sumario

1. Introducción.
2. Objetivos de la investigación y metodología.
3. Resultados de la investigación.
4. Discusión y conclusiones.

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se enmarca en el interés creciente por el conocimiento de los distintos ambientes laborales que se desarrollan en las organizaciones (SCHNEIDER, 2000; Association of Operating Room Nurses, 2006). Este ambiente lo podemos describir a partir de la cultura o del clima organizacional.

La comparación entre estos conceptos se ha planteando desde diversos puntos de vista: desde aquellos investigadores que consideran diferentes ambos conceptos a los que los consideran equiparables, y finalmente aquellos otros que los consideran complementarios.

Por otro lado, hay práctica unanimidad en que los orígenes de las investigaciones sobre el clima, más allá de precedentes filosóficos sin carácter sistemático, se iniciaron con los estudios de Kurt LEWIN. Respecto a la cultura, existen discrepancias en cuanto al inicio de los mismos, pero no cabe duda del auge de dichos estudios a partir de la década de los años 80.

La metodología para la descripción de ambos conceptos sería diferente: en el caso del clima se utilizaría una metodología fundamentalmente cuantitativa y en el supuesto de la cultura sería una metodología cualitativa (DENISON, 1996).

ALCOVER DE LA HERA (2003) concluye que la decisión entre utilizar uno u otro concepto depende del objetivo y finalidad del investigador. Así se podría resumir como conocer para comprender y conocer para cambiar.

El clima organizacional ha sido utilizado como objeto de estudio de tesis doctorales en diferentes áreas de conocimiento y se han realizado numerosos estudios sobre el tema para describir las organizaciones.

Aunque los estudios sobre el clima se pueden remontar hasta la década de los años 30, no es hasta los años 60 cuando se realizan definiciones explícitas del término. Estas definiciones se han

clasificado en función de los elementos que se utilizan en las mismas. De tal forma, se pueden encontrar definiciones que ponen el énfasis en las características estructurales de la organización; otras destacan los factores individuales del sujeto que percibe el clima y, por último, aquellas que tratan de aglutinar los dos tipos de elementos anteriores.

La formación del clima es uno de los aspectos más importantes en la comprensión de este concepto. Los enfoques planteados para explicar este aspecto del clima se estructuran a partir de la taxonomía utilizada para clasificar las definiciones sobre el clima.

1. Enfoque estructural: la formación del clima se elabora a partir de las características de la organización.
2. Enfoque subjetivo: son las características de los individuos las que determinan las percepciones del clima.
3. Enfoque interaccionista: aunque en un primer momento se asumió como una síntesis de los dos enfoques anteriores, SCHNEIDER y REICHERS (1983) defienden que la formación del clima se basa en la interacción que se produce en las organizaciones entre los integrantes de las mismas.
4. El enfoque cultural: ASHFORTH (1985) defiende que la formación del clima está condicionada por los principios y valores que impregnan la organización.

ROUSSEAU (1988), con la intención de seguir profundizando en el conocimiento del concepto del clima, clasificó las percepciones del clima según tres criterios: el nivel descriptivo, el tipo de clima y las facetas o dimensiones del mismo.

- a) En relación al nivel descriptivo, la autora plantea que las descripciones del clima pueden referirse al puesto de trabajo, la unidad o la organización en su conjunto. Las investigaciones, en general, indican el objeto a describir por los encuestados, porque en aquellos casos en los que no se especifica las personas que participan en el estudio pueden estar describiendo distintos niveles de la organización.
- b) Debido a la necesidad de estructurar las diferencias encontradas en los estudios empíricos, en relación con las respuestas dadas por los participantes, aun cuando se refirieran al mismo nivel descriptivo, se han aportado distintas denominaciones de clima: clima psicológico, constituido por las descripciones de los sujetos sobre su entorno; clima agregado, integrado por los participantes que tienen similares percepciones del clima y pertenecen a una unidad funcional de la organización. Posteriormente, puesto que no en todos los casos se encontraba similitud en las percepciones según los grupos estructurados o funcionales de la organización, JOYCE y SLOCUM (1984) plantearon la posibilidad de encontrar grupos de sujetos, con similares percepciones, aunque estos sujetos no formaron parte de unidades organizativas de la organización, sino agrupaciones que atendían a otros criterios. La agregación de las percepciones de estos sujetos constituyen los climas colectivos. La utilidad del estudio

de estos climas fue cuestionada por PAYNE (1990). Investigaciones posteriores defienden la necesidad de identificar este tipo de clima (GONZÁLEZ-ROMÁ *et al.*, 1999; YOUNG y PARKER, 1999).

- c) Facetas o dimensiones del clima. Las investigaciones empíricas realizadas para describir el clima organizacional se han desarrollado respecto a dimensiones concretas. En el estudio de KOYS y DECOTTIS (1991) se identificaron 80 dimensiones distintas. Al objeto de sintetizar este amplio número de dimensiones encontradas se utilizaron tres criterios: las dimensiones nombradas tendrían que ser una medida de descripción, no evaluarían actividades y no podrían ser un aspecto de la organización o de estructura. Tras sucesivos análisis se concretaron en ocho dimensiones diferentes.

Con los elementos anteriores no se abarcan todas las posibilidades de comprender las diferencias de las percepciones al describir el clima de la organización. Otra posible explicación habría que buscarla en la relación entre el clima y los distintos estilos de liderazgo de sus superiores. El estudio del liderazgo es básico dentro de la Psicología Social de las Organizaciones (LÓPEZ-ZAFRA, 2001). La relación entre ambos conceptos ha sido un tema recurrente, desde la investigación de LEWIN, LIPPITT y WHITE (1939) en un campamento escolar.

Clásicamente las teorías sobre los estudios de liderazgo se concretan en:

- a) Las teorías que se basan en los rasgos del líder.
- b) Las teorías que se basan en las conductas del líder.
- c) Las teorías que señalan la situación como un elemento determinante en la adecuación de la conducta del líder.

La Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) de HERSEY y BLANCHARD (1982) se encuadra dentro de estas últimas teorías. Este modelo utiliza tres dimensiones para identificar el estilo de liderazgo más adecuado. Por un lado, se definen la conducta de tarea y relación y, por otro lado, la preparación de los subordinados. Según el nivel de conducta de tarea y de relación, se pueden identificar cuatro estilos de liderazgo, y el modelo prescribe que a cada nivel de preparación de los subordinados corresponde un estilo de liderazgo.

Estos estilos de liderazgo son:

- E1, *decir*, baja conducta de relación y alta conducta de tarea.
- E2, *convencer*, alta conducta de relación y alta conducta de tarea.
- E3, *participar*, alta conducta de relación y baja conducta de tarea.
- E4, *delegar*, baja conducta de relación y baja conducta de tarea.

Para identificar las conductas del líder se han creado distintos cuestionarios, donde es generalmente el subordinado quien describe las conductas realizadas por su líder. Entre ellos se puede citar el SBDQ (FLEISHMAN, 1957) que es el utilizado en esta investigación.

Con el fin de describir el clima de las organizaciones, en un primer momento se plantearon diferentes posiciones en función del marco teórico utilizado para definir el clima (EKVALL, 1986). Por un lado, se encontraban aquellos autores que defendían el enfoque estructural, que planteaban la utilización de medidas objetivas para identificar el clima, compatibilizándolas con la información facilitada por los empleados a través de cuestionarios. Por otro lado, otros autores defendían una concepción del clima de forma subjetiva, en este caso la medida del clima se realizaba a través de los cuestionarios. En resumen, la utilización de cuestionarios para describir el clima en las organizaciones ha sido utilizada por todos los investigadores, independientemente de su posicionamiento en uno u otro enfoque.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

En nuestra investigación se plantearon los siguientes objetivos:

1. Contrastar los distintos enfoques planteados en la formación del clima.
2. Medir el grado en que el comportamiento de los líderes influye en la percepción del clima por parte de los subordinados.

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

- **Hipótesis 1.^a A:** el clima psicológico estará influido en mayor medida por las variables estructurales que por las variables individuales.
- **Hipótesis 1.^a B:** los equipos que trabajan juntos de forma estable serán homogéneos en las percepciones de clima.

En relación con el segundo objetivo se plantearon las siguientes hipótesis:

- **Hipótesis 2.^a A:** las percepciones de clima psicológico estarán influidas en mayor medida por los comportamientos de relación que por los comportamientos de tarea.
- **Hipótesis 2.^a B:** las percepciones de clima psicológico estarán influidas en mayor medida por los estilos de liderazgo que tienen alta conducta de relación que por los estilos de liderazgo con baja conducta de relación.

Tomando como base las hipótesis planteadas, se diseñó el estudio que se describe a continuación.

Tipo de estudio: transversal.

Población de estudio: profesionales de la salud, en sus distintas categorías, con una antigüedad de más de tres meses ¹, pertenecientes a cuatro hospitales, públicos y privados, de la ciudad. Para su identificación en este estudio denominaremos a los distintos hospitales con letras: A, B, C y D.

Hospital A: es el hospital de mayor tamaño y productividad, entendida esta como los procesos asistenciales atendidos de forma ambulatoria y hospitalaria y por el número de profesionales que en él trabajan. Se trata de un hospital público que dispone de 536 camas, y con 1.788 profesionales contratados fijos, de ellos 1.058 profesionales sanitarios.

Los profesionales de este hospital que intervinieron en este estudio fueron asignados a tres muestras diferentes según los objetivos a comprobar.

1.^a Primera muestra utilizada para comprobar el enfoque interaccionista en la formación del clima, perteneciente al primer objetivo. Esta muestra estaba constituida por la totalidad del personal de Enfermería (compuesto por enfermeras y auxiliares de enfermería) de una unidad de este hospital, que reúne la particularidad de ser una unidad cerrada, cuya entrada a la misma está restringida al personal en general y cuya atención sanitaria se realiza de forma continua durante 24 horas. Existen tres turnos diferentes de profesionales para atender las 24 horas. El conjunto de profesionales se distribuye en equipos de trabajo, de forma que cada grupo de profesionales rota por los distintos turnos de forma conjunta, con lo cual los mismos profesionales coinciden en los mismos turnos. Esta muestra en adelante se identificará como A1.

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

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

2.^a Segunda muestra utilizada para comprobar el enfoque estructural y el enfoque subjetivo en la formación del clima perteneciente al primer objetivo, asimismo se utilizó para verificar el segundo objetivo. Esta muestra fue elegida al azar entre los profesionales sanitarios del Hospital A (exceptuando el personal de Enfermería de la unidad anterior), y estaba compuesta por médicos, enfermeras, técnicos y auxiliares de enfermería. Muestra A2.

¹ Se seleccionaron miembros del personal con una antigüedad mínima de 3 meses y una relación contractual con el hospital, con el fin de que tuvieran criterio al expresar sus percepciones del clima.

3.^a Tercera muestra utilizada para comprobar los mismos objetivos que la muestra anterior, pero en este caso integrada por la totalidad de los mandos intermedios del Hospital A, compuesta por jefes de servicio, supervisores y coordinadores. En adelante, muestra A3.

El Hospital B es un hospital público integrado en un complejo hospitalario mayor, que dispone de 267 camas y cuenta con 833 profesionales con contrato fijo, de ellos 554 profesionales sanitarios. En este hospital se utilizó la totalidad de los integrantes del personal de Enfermería (enfermeras y auxiliares de enfermería) pertenecientes a una unidad (en adelante muestra B) similar a la unidad A1 utilizada en el Hospital A, en cuanto a la organización del personal por equipos para realizar las 24 horas de atención sanitaria, y se utilizó para la comprobación de la teoría interaccionista en la formación del clima perteneciente al primer objetivo.

Al igual que la unidad A1, esta unidad B atiende 24 horas de asistencia hospitalaria, repartidas en tres turnos de trabajo. Para atender los distintos turnos, los profesionales constituyen equipos que rotan por ellos. La diferencia que tiene con respecto al hospital anterior es que este es un centro más pequeño, y la unidad estudiada se encuentra ubicada en distintos niveles de estructura: está distribuida entre tres plantas. Por otra parte, la atención sanitaria prestada es diferente, los pacientes atendidos permanecen en la unidad por un período entre una y cuatro horas, por término medio.

El Hospital C es un hospital privado con 167 profesionales y con 111 camas (12 de ellas de vigilancia intensiva). En este caso la muestra fue intencional, y los participantes tenían relación contractual con el hospital. Este hospital participó en la comprobación del primer objetivo (enfoque estructural y subjetivo) y del segundo objetivo.

El Hospital D es un hospital privado con 77 camas (incluyendo las camas de cuidados especiales) y entre 200 y 225 profesionales aproximadamente. Al igual que en el caso anterior, la muestra fue intencional. Este hospital participó en la investigación en los mismos objetivos que el centro anterior.

Descripción de la muestra del estudio.

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

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

1. La muestra A1 estaba compuesta por 93 profesionales de enfermería, constituida por 77 mujeres, que suponían el 84.6%. Los hombres eran 14, que representaban el 15.4% restante.

Respecto a la variable de la edad, oscilaba entre los 27 y 59 años, con una media de 43.7 años y una desviación típica de 6.8.

En cuanto a la antigüedad en la empresa, los años transcurridos en ella estaban comprendidos entre 1 y 30 años, con una media de 14.5 años y una desviación típica de 8.6 años.

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

Para identificar los miembros de los distintos equipos, se denominó a los equipos con números y a las salas con letras; de esta forma tenemos 9 equipos por cada sala y un décimo de correturnos, en total podemos identificar 19 equipos considerando diferentes las salas, con un mínimo de 2 y un máximo de 10 personas, según los distintos equipos. Sumadas las dos salas quedan 10 equipos con un mínimo de 6 y un máximo de 17 integrantes. La antigüedad en el equipo actual oscilaba entre 0 y 38 años, con una media de 6.17 años y una desviación típica de 6.31 años.

Con respecto a las veces que no había coincidido con su equipo en el último mes, esta variable fue agrupada en tres categorías: 1 (coincidió siempre), 2 (no coincidió entre 1 y 5 veces) y 3 (no coincidió en más de 6 veces). Coincidieron siempre con su equipo el 11.1 (8% del total), entre 1 y 5 veces el 58.8% y no habían coincidido más de 6 veces el 30% restante.

En relación con el tipo de jornada se describió en dos categorías: jornada completa y jornada parcial. El 79.3% tenían jornada completa y jornada parcial el 20.7%.

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

Se intentó localizar a cada profesional de los que integraban la muestra en su unidad de trabajo. Algunos participantes, integrantes de la muestra de estudio, no pudieron ser localizados por no encontrarse en ese momento en el centro o bien porque el censo disponible contenía errores. El número de cuestionarios recogidos fue de 380, lo que constituye un 90.47% de respuesta. Esta muestra estaba formada por 293 mujeres (78.6% de la muestra) y 80 hombres (21.4%), la edad de los profesionales oscilaba entre los 24 y 64 años de edad, siendo la media de 44.76 años y la desviación típica de 8.75.

En cuanto a la antigüedad en el hospital, la misma oscilaba entre 0 y 39 años de antigüedad, con una media de 17.42 y una desviación típica de 10.3.

3. Muestra A3. Estaba constituida por los mandos intermedios del Hospital A en sus distintas categorías: jefes de servicio, supervisores y coordinadores contestaron a la encuesta 54 profesionales, de esta muestra 27 eran mujeres.

La edad de los encuestados oscilaba entre 38 y 64 años, con una media de 50 (49.94) años y una desviación típica de 6.8. En relación a la antigüedad en el hospital, la misma oscilaba entre los 3 y los 35 años con una media de 20.96 años y una desviación típica de 7.48.

En esta muestra de los mandos intermedios la frecuencia de los distintos puestos era la siguiente: 9 eran coordinadores (lo que representa un 16.7% del total de la muestra), 19 eran jefes de servicio (lo que representa el 35.2%) y 26 eran supervisores que representan el 48.1% restante.

Hospital B. La muestra de la unidad B estaba formada por 31 profesionales, constituida por 28 mujeres que representan un 90.3% de la muestra total, los hombres fueron 3 y suponen el 9.7% restante.

Respecto a la edad, esta oscilaba entre 33 y 59 años, con una media de 48 años y una desviación típica de 7.5.

En relación con la antigüedad en el centro, este valor oscilaba entre 0 y 35 años, una media de 21 años y una desviación típica de 11.9.

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

Por otro lado, la antigüedad en el equipo actual oscilaba entre 0 y 30 años, con una media de 8.04 y una desviación típica de 8.27.

Con respecto a las veces que no había coincidido con su equipo en el último mes, la respuesta fue agrupada como se describió en la muestra de la unidad A1. Coincidieron siempre con su equipo el 37.9%, no habían coincidido con su equipo entre 1 y 5 veces el 48.3% y no habían coincidido más de 6 veces, el 13.8% restante.

En relación con el tipo de jornada, también descrita en la muestra A1, el 96.6% tenían jornada completa, el 3.4% restante tenía jornada parcial.

Hospital C. La muestra C de este hospital era intencional; estaba constituida por 51 profesionales. En este caso había 43 mujeres, el 84.3% del total, y 8 hombres que representan el 15.7% restante.

La edad de los participantes de esta muestra oscilaba entre 26 y 61 años, con una edad media de 44.38 años y una desviación típica de 8.6. La antigüedad estaba comprendida entre 0 y 31 años, con una media de 18.33 años y una desviación típica de 11.11. Finalmente, en esta muestra y en relación con la variable puesto que se ocupa en la organización una persona era coordinador.

Hospital D. La muestra D de este hospital fue intencional, integrada por 23 profesionales, 22 mujeres que representaban un 95.7% del total que contestaron al cuestionario y un hombre que constituía el 4.3% restante.

La edad estaba comprendida entre 21 y 60 años, con una media de 37.16 años y una desviación típica de 11.89 años. Con relación a la antigüedad en el hospital, oscilaba entre 0 y 36 años con una media de 15.57 años y una desviación típica de 13.72 años.

Variables.

Para identificar los datos en relación con el enfoque estructural y subjetivo se midieron dos tipos de variables:

- Variables estructurales: antigüedad en el hospital medida en años, categoría profesional, puesto de trabajo, turno de trabajo, tipo de contrato, área funcional y titularidad pública o privada.
- Variables individuales: sexo, edad, estado civil e hijos (número de hijos y edad de los mismos). Además, con la intención de profundizar en las características de los participantes en el estudio se indagó sobre el compromiso que tenían estos profesionales con la organización.

Otras variables de estudio.

En relación con la variable clima organizacional, se pidió a los encuestados que focalizaran su percepción a nivel del centro hospitalario. Para la comprobación del enfoque interaccionista en la formación del clima, se pidió a los profesionales que describieran el clima de la unidad.

Instrumentos.

Las variables individuales y estructurales se midieron mediante un cuestionario construido expresamente para esta investigación.

En la presente investigación se ha utilizado el cuestionario *SBDQ* (Supervisory Behavior Description Questionnaire, con el fin de medir las dimensiones de tarea y relación y los distintos estilos de liderazgo; y el cuestionario *WES* (Work Environment Scale, MOOS, MOOS y TRICKETT, 1989) adaptado en España por FERNÁNDEZ-BALLESTEROS y SIERRA, para medir el clima.

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

Los 20 ítems restantes miden la dimensión «estructura» (en adelante se utilizará la denominación de «**tarea**»), se refiere a todas aquellas conductas del líder dirigidas a la tarea y a la estructuración de las actividades de los subordinados para la consecución de los objetivos.

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

Se utilizó el cuestionario *WES* (elaborado por MOOS, INSEL y HUMPHREY, 1974) para medir el clima psicológico según el nivel descriptivo de la unidad y del centro. Este cuestionario consta de 90 ítems con dos categorías dicotómicas de respuesta, *verdadero* y *falso*. Estos ítems constituyen 10 dimensiones de la variable organizacional «clima», por consiguiente cada dimensión consta de 9 ítems, por tanto las puntuaciones en cada una de las 10 dimensiones pueden oscilar entre 0 y 9. Estas diez dimensiones son las siguientes (MOOS, MOOS y TRICKETT, 1989):

- *Implicación*. Grado en que los empleados de una empresa se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
- *Cohesión*. Grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.
- *Apoyo*. Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.
- *Autonomía*. Grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
- *Organización*. Grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.
- *Presión*. Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.
- *Claridad*. Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo.
- *Control*. Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados.
- *Innovación*. Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.
- *Comodidad*. Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

Procedimiento.

El procedimiento empleado para la administración de la encuesta entre el personal sanitario fue el siguiente:

En el Hospital A, con vistas a la realización del muestreo aleatorio, y previa autorización de la investigación, se solicitó a la dirección del Centro la relación de profesionales que integran la totalidad de la plantilla del hospital (exceptuando el personal de Enfermería que integra la muestra A1). Una vez cumplidos los requisitos establecidos por la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal, se nos facilitó dicha información.

Obtenida la muestra, el listado de la totalidad de la plantilla de las unidades A1 y B, la relación de la totalidad de los mandos intermedios del Hospital A y la ubicación de las unidades sanitarias en los Hospitales C y D se localizó a los profesionales en su lugar de trabajo y en sus diferentes turnos. Una vez contactado con los integrantes de la muestra, se les entregaron los cuestionarios, acompañados de una carta de presentación de la investigación que se estaba desarrollando, en la que se les explicaban los objetivos principales del estudio, la voluntariedad de su colaboración, se les garantizaba el anonimato, e igualmente se indicaba la forma de cumplimentar los cuestionarios y se les hacía entrega de los mismos.

Gestión y análisis de datos.

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

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados obtenidos se estructuraron secuencialmente en orden a los objetivos planteados.

1. Formación del clima.

En relación con el primer objetivo («contrastar los distintos enfoques en la formación del clima») se plantearon dos hipótesis.

Hipótesis 1.^a A

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

En primer lugar se midieron las diez dimensiones de clima psicológico focalizado en el nivel descriptivo del centro hospitalario, sumando los resultados obtenidos en cada uno de los 10 ítems que componen cada dimensión de clima. El resultado obtenido se muestra en la **tabla 1**.

TABLA 1. Dimensiones de clima psicológico según el nivel descriptivo centro hospitalario.

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

A continuación se realizó el **análisis bivariante**, mediante el que se procede a analizar las variables estructurales e individuales con las 10 dimensiones de la variable organizacional clima psicológico focalizado en el nivel descriptivo centro. Para el análisis multivariante se incluirán aquellas variables con una $p \leq .20$, siguiendo el criterio de GREENLAND (1989). Este valor más amplio que el valor que se utiliza habitualmente para considerar significación estadística habitualmente (.05), se indica para no dejar ninguna variable fuera de la ecuación de regresión, que pudiera, al analizarse en conjunto con otras variables, alcanzar significación estadística.

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

En los resultados que se exponen a continuación, se reflejan aquellos que son significativos para ser incluidas en el análisis de regresión.

a) En primer lugar se analizan las variables estructurales, en concreto la **variable dicotómica titularidad: pública o privada**, con la *t* de Student. El resultado obtenido se recoge en la **tabla 2**.

TABLA 2. *Contraste de medias de las dimensiones de clima según la titularidad.*

Dimensiones de clima	Titularidad: pública/privada		
	Media	<i>p</i>	g. l.
Cohesión	4.04	.069	132.016
	3.66		
Apoyo	3.10	.000	120.881
	2.20		
Autonomía	3.34	.000	126.513
	1.84		
Presión	5.51	.000	128.862
	6.73		
Claridad	3.71	.000	110.784
	2.84		
Control	5.00	.000	116.084
	6.27		
Comodidad	2.88	.016	500
	3.53		

Se han incluido los resultados de las dimensiones de cohesión, apoyo, autonomía, presión, claridad, control y comodidad en las que se ha obtenido una $p \leq .20$ en relación a la variable titularidad. La media en estas dimensiones es superior en los hospitales públicos en relación con los hospitales privados excepto en las dimensiones presión, control y comodidad.

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

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

TABLA 3. *Análisis de varianza para la variable «puesto».*

Dimensiones	Media	<i>p</i>	g. l.
Implicación	1	.194	3
	2		
	3		
	4		
			.../...

.../...				
Cohesión	1	3.88	.003	3
	2	5.90		
	3	4.56		
	4	4.72		
Apoyo	1	2.71	.000	3
	2	4.80		
	3	5.72		
	4	5.00		
Autonomía	1	2.89	.000	3
	2	3.90		
	3	6.28		
	4	4.56		
Presión	1	5.77	.017	3
	2	5.50		
	3	4.53		
	4	5.68		
Claridad	1	3.42	.000	3
	2	4.30		
	3	5.11		
	4	5.16		
Control	1	5.30	.002	3
	2	3.90		
	3	3.89		
	4	4.76		
Innovación	1	1.93	.000	3
	2	2.00		
	3	3.47		
	4	3.00		
Comodidad	1	2.92	.191	3
	2	3.40		
	3	3.95		
	4	3.12		

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

TABLA 4. *Análisis de varianza para «turno de trabajo».*

Dimensiones		Media	p	g. l.
Implicación	1	4.27	.005	4
	2	3.42		
	3	3.37		
	4	3.37		
	5	3.50		
Cohesión	1	4.45	.015	4
	2	3.17		
	3	3.72		
	4	3.79		
	5	3.83		
Apoyo	1	3.89	.000	4
	2	2.58		
	3	2.33		
	4	2.57		
	5	2.67		
Autonomía	1	3.89	.000	4
	2	2.58		
	3	1.82		
	4	2.84		
	5	3.28		
Organización	1	5.90	.024	4
	2	5.00		
	3	6.02		
	4	6.29		
	5	5.47		
Presión	1	5.11	.000	4
	2	5.92		
	3	6.86		
	4	5.74		
	5	5.95		
Claridad	1	4.10	.000	4
	2	3.00		
	3	2.89		
	4	3.42		
	5	3.48		
Control	1	4.66	.000	4
	2	6.25		
	3	6.07		
	4	5.39		
	5	4.84		
				.../...

.../...				
Innovación	1	2.37	.030	4
	2	1.67		
	3	2.16		
	4	1.92		
	5	1.59		
Comodidad	1	3.29	.001	4
	2	2.50		
	3	3.70		
	4	2.64		
	5	2.64		

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

Los resultados obtenidos reflejan diferencias significativas estadísticamente solo en la dimensión cohesión. La media obtenida en el grupo de contratados fijos es de 3.80, la media de los profesionales con contrato interino es de 4.50 y, por último, la media de las puntuaciones obtenidas en el contrato de sustitutos es de 4.25. La significación estadística es de $p = .011$.

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

TABLA 5. *Análisis de varianza para la variable «área funcional».*

Dimensiones		Media	<i>p</i>	g. l.
Implicación	1	3.89	.127	6
	2	4.01		
	3	3.36		
	4	3.72		
	5	3.03		
	6	3.00		
	7	3.53		
Cohesión	1	3.82	.077	6
	2	4.36		
	3	3.60		
	4	3.89		
	5	3.71		
	6	3.52		
	7	3.88		
.../...				

.../...				
Apoyo	1	3.11	.061	6
	2	3.27		
	3	2.48		
	4	2.98		
	5	2.26		
	6	3.19		
	7	2.88		
Autonomía	1	2.83	.069	6
	2	3.37		
	3	2.90		
	4	3.28		
	5	2.09		
	6	3.05		
	7	3.17		
Presión	1	5.77	.000	6
	2	5.31		
	3	6.48		
	4	5.35		
	5	6.60		
	6	5.24		
	7	5.67		
Control	1	4.63	.020	6
	2	5.32		
	3	5.62		
	4	4.76		
	5	5.31		
	6	4.29		
	7	5.07		
Comodidad	1	3.63	.000	6
	2	3.41		
	3	2.28		
	4	2.65		
	5	2.89		
	6	2.29		
	7	2.53		

f) Los resultados de la **variable «categoría profesional»**, en la que se identifican las categorías profesionales de médico/a (1), de enfermero/a (2), de técnico especialista (3) y de auxiliar de enfermería (4), se incluyen en la siguiente **tabla (número 6)** que se recoge.

TABLA 6. Análisis de varianza para la variable «categoría profesional».

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

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

La variable «antigüedad en el centro» es significativa para el análisis de regresión con una $p \leq .20$ en las dimensiones cohesión ($p = .001$), apoyo ($p = .046$), autonomía ($p = .105$) y control ($p = .053$).

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

a) En primer lugar, se exploran posibles diferencias con respecto al **sexo** (hombre o mujer), variable dicotómica con la *t* de Student. El resultado se muestra en la **tabla 7**.

TABLA 7. *Contraste de medias en las dimensiones de clima según «sexo».*

Dimensiones de clima	Sexo: femenino masculino		
	Media	<i>p</i>	g. l.
Apoyo	2.78 3.57	.002	172.982
Autonomía	2.96 3.62	.012	162.857
Organización	6.21 5.30	.000	491
Presión	5.82 5.26	.011	493
Control	5.41 4.44	.000	168.585

Como se refleja en la **tabla 7**, la diferencia de medias de los valores obtenidos en las dimensiones de apoyo, autonomía, organización, presión y control son estadísticamente significativas. Por otra parte, las medias obtenidas en la muestra de las mujeres son inferiores a las medias obtenidas en los hombres, excepto en las dimensiones organización, presión y control.

b) La **variable «estado civil»** es categórica definida en cuatro clases: soltero/a (1), casado/a o en pareja (2), separado/a o divorciado/a (3) y viudo/a (4); para su análisis se utilizó el estadístico ANOVA. Los resultados obtenidos reflejan en las dimensiones de implicación ($p = .080$), cohesión ($p = .020$), apoyo ($p = .071$), autonomía ($p = .153$) y control ($p = .080$) significación estadística $\leq .20$

c) La **variable «hijos»** que estaba segregada en tres variables por tramos de edad de los hijos, se redefinió entre personas con y sin hijos. De tal forma que se recodificó en una nueva variable, personas con o sin hijos menores de cinco años, personas con o sin hijos con edades comprendidas entre 6 y 10 años y personas con o sin hijos de 11 años o más. Estas nuevas variables eran dicotómicas, se utilizó el estadístico *t* de Student. Los resultados obtenidos se muestran en la **tabla 8**.

TABLA 8. *Contraste de medias en las dimensiones de clima dependiendo de tener o no tener hijos por tramos de edad de estos.*

Dimensiones de clima	Con/sin hijos menores de 5 años			Con/sin hijos de edades comprendidas entre 6 y 10 años			Con/sin hijos de 11 y más años		
	Media	<i>p</i>	g. l.	Media	<i>p</i>	g. l.	Media	<i>p</i>	g. l.
Cohesión	3.72	.216	497	4.12	.540	497	3.67	.176	497
	4.04			3.96			4.12		
Organización	5.61	.062	497	6.22	.338	497	6.15	.079	497
	6.08			5.97			5.83		
Claridad	3.18	.043	499	4.03	.034	499	3.74	.043	498.97
	3.66			3.50			3.39		
Innovación	1.66	.024	497	1.92	.436	497	2.13	.395	497
	2.15			2.10			2.00		
Comodidad	2.78	.365	500	2.97	.988	500	3.12	.105	500
	3.01			2.98			2.81		

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

La variable individual «edad» alcanzó el nivel de significación estadística al objeto de incluirla en el análisis de regresión en las dimensiones cohesión ($p = .001$), presión ($p = .077$) e innovación ($p = .161$).

e) La **variable «compromiso organizacional»** es, al igual que en el caso anterior, una variable cuantitativa. Para comprobar si la variabilidad de la misma determina variabilidad en las dimensiones de clima se utiliza, también, un análisis de regresión univariante.

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

Análisis multivariante.

A partir de este momento se realizó el análisis multivariante. Como se apuntó anteriormente se utilizaron como variables predictoras aquellas que en el análisis bivariante habían obtenido una $p \leq .20$. Este análisis se realizó para comprobar la proporción que las variables

predictoras explican la variable resultado, es decir, las 10 dimensiones de clima psicológico. En consecuencia, se han realizado 10 regresiones lineales, puesto que esta variable resultado es cuantitativa.

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

El resultado del análisis se muestra en la **tabla 9**: el grado de asociación lineal (coeficiente de correlación) de la dimensión implicación con el conjunto de variables que se obtienen en el modelo es de .411, la constante es .538. La proporción que las variables explican la dimensión implicación viene dado por el coeficiente de determinación en este caso .169.

TABLA 9. *Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de implicación.*

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

En este resultado son cuatro las variables que explican la dimensión implicación, de las que dos son variables individuales (porcentaje explicado 14.5% de la dimensión) y dos variables estructurales (2.4% de implicación).

b) En cuanto a la **dimensión cohesión** se incluyeron las siguientes variables: «puesto», «turno de trabajo», «tipo de contrato», «área funcional», «categoría profesional», «estado civil», (las anteriores variables al ser categóricas con más de dos categorías, igual que en el caso anterior, se recodificaron en variables *dummy*), «titularidad pública/privada», «antigüedad en el centro», «edad», «tener hijos mayores de 11 años» y «compromiso con la organización». Véase la **tabla 10**.

En este caso, en el resultado del análisis, el grado de asociación lineal (coeficiente de correlación) de la dimensión cohesión con el conjunto de variables que se obtienen en el modelo es de .435, la constante es 2.796. La proporción que las variables predictoras explican la dimensión cohesión viene dado por el coeficiente de determinación que, en este caso, tiene un valor de .190.

TABLA 10. *Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de cohesión.*

Variables predictoras en la dimensión cohesión	β	p	R^2	ΔR^2
Compromiso con la organización	.294	.000	.100	.100
Tipo de contrato, fijo	-.192	.000	.130	.030
Puesto, base	-.122	.012	.152	.022
Área funcional, hospitalización médica	.141	.001	.170	.018
Estado civil, soltero	.111	.013	.182	.012
Turno, fijo de mañana	.099	.043	.190	.008

El resultado de este análisis nos indica que son seis las variables que explican la dimensión cohesión, de ellas cuatro variables estructurales, que determinan un 4.1% de la dimensión y dos variables individuales, que explican un 11.2% de dicha dimensión.

c) Respecto a la **dimensión apoyo** se incluyeron las siguientes variables que exponemos: «puesto», «categoría profesional», «turno de trabajo», «área funcional», «estado civil» (como en los casos anteriores estas variables se recodificaron en *dummy*), «titularidad pública/privada», «sexo», «antigüedad en el centro» y «compromiso con la organización».

Como se muestra en la **tabla 11**, en esta regresión el resultado del análisis es el siguiente: el coeficiente de correlación en la dimensión apoyo es de .539, la constante es 4.279. La proporción que las variables predictoras explican la dimensión apoyo viene dado por el coeficiente de determinación que en este caso tiene un valor de .291.

TABLA 11. *Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de apoyo.*

Variables predictoras de la dimensión apoyo	β	p	R^2	ΔR^2
Puesto, base	-.244	.000	.123	.123
Compromiso con la organización	.291	.000	.217	.094
Antigüedad en el centro	-.148	.000	.238	.021
Turno de trabajo, fijo de mañana	.174	.000	.257	.019
Área funcional, hospitalización médica	.131	.001	.271	.014
Titularidad, privada	-.258	.001	.284	.014
Turno de trabajo, rotatorio normal	.163	.044	.291	.006

En este análisis son seis las variables que explican la dimensión apoyo, una variable individual (9.4% de la dimensión determinado) y cinco variables estructurales. Una de estas variables se incluye en el modelo de regresión con dos categorías distintas: turno fijo de mañana y turno rotatorio normal. El porcentaje explicado por las variables estructurales es el 19.7%.

d) En relación con la **dimensión autonomía** se incluyeron las siguientes variables que exponemos: «puesto», «turno de trabajo», «área funcional», «categoría profesional», «estado civil» (estas variables recodificadas en variables *dummy*), «titularidad pública/privada», «sexo», «antigüedad en el centro» y «compromiso con la organización».

El resultado de la regresión multivariante muestra que el grado de asociación lineal de la dimensión autonomía con el conjunto de variables predictoras que se obtienen en el modelo es de .499. La constante es 3.580; la proporción de variabilidad es de .249. Véase la **tabla 12**.

TABLA 12. *Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de autonomía.*

Variables predictoras de la dimensión autonomía	β	p	R^2	ΔR^2
Categoría profesional, médico	.230	.000	.093	.093
Compromiso con la organización	.232	.000	.159	.066
Puesto, base	-.185	.000	.199	.040
Titularidad, hospital privado	-.183	.000	.230	.031
Área de hospitalización médica	.094	.027	.243	.012
Área funcional, quirófanos	-.084	.047	.249	.007

En este resultado, son cinco las variables que explican la dimensión autonomía: una variable individual, que determina un 6.6% y cuatro variables estructurales. Una de estas variables aparece en el modelo de regresión con dos categorías: hospitalización médica y quirófanos. El conjunto de las variables estructurales influyen en un 18.3% de la dimensión.

e) En relación con la **dimensión organización** se incluyeron las siguientes variables: «turno de trabajo», «categoría profesional» (se incluyeron las variables *dummy* correspondientes a estas), «sexo», «tener o no tener hijos menores de 5 años», «tener o no tener hijos mayores de 11 años» y «compromiso con la organización».

En el resultado del análisis de la regresión el grado de asociación lineal (coeficiente de correlación) de la dimensión organización con el conjunto de variables predictoras es de .311. La constante es 5.257. La proporción de variabilidad de la dimensión organización que explica el modelo, el coeficiente de determinación, en este caso, es de .097. El resto de los datos obtenidos en la regresión se recoge en la **tabla 13**.

TABLA 13. *Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de organización.*

VARIABLES PREDICTORAS DE LA DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN	β	p	R^2	ΔR^2
Categoría profesional, médico	-.179	.001	.044	.044
Compromiso con la organización	.176	.000	.076	.031
Turno de trabajo, fijo de noche	-.115	.010	.089	.013
Sexo, hombre	-.108	.041	.097	.008

El resultado del análisis nos muestra que son cuatro las variables que explican la dimensión organización, dos variables individuales (explica un 3.9% de la dimensión) y dos variables estructurales, que determinan un 5.7% de organización.

f) Con respecto a la **dimensión presión** se incluyeron las variables: «puesto», «turno de trabajo», «área funcional», «categoría profesional» (en todas estas variables se recodificaron en sus correspondientes *dummy*), «titularidad pública-privada», «sexo», «edad» y «compromiso con la organización».

El resultado del análisis se muestra en la **tabla 14** y refleja que el grado de asociación lineal (coeficiente de correlación) de la dimensión presión con el conjunto de variables predictoras que se obtienen en el modelo es de .402. La constante es 5.821. La proporción de variabilidad de la dimensión presión que explica el modelo viene dada por el coeficiente de determinación que en este caso es de .162.

TABLA 14. *Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de presión.*

VARIABLES PREDICTORAS DE LA DIMENSIÓN PRESIÓN	β	p	R^2	ΔR^2
Compromiso con la organización	-.175	.000	.053	.053
Titularidad, hospital privado	.201	.000	.093	.039
Área funcional, hospitalización quirúrgica	.122	.012	.125	.032
Turno de trabajo, fijo de mañana	-.163	.000	.144	.019
Área funcional, hospitalización médica	-.147	.002	.162	.018

En este caso el resultado del análisis de regresión multivariante indica que son cuatro las variables que explican la dimensión presión: una variable individual (determina un 5.3%) y tres variables

estructurales. En estas últimas, la variable área funcional aparece en el modelo con dos categorías: hospitalización médica y hospitalización quirúrgica. Las variables estructurales determinan un 10.8% de la dimensión presión.

g) En lo que se refiere a la **dimensión claridad** se incluyeron en el análisis de regresión multivariante las siguientes variables que exponemos a continuación: «puesto», «turno de trabajo», «categoría profesional» (en estas variables se utilizaron las variables *dummy* correspondientes), «titularidad pública/privada», «tener o no tener hijos menores de 5 años», «tener o no tener hijos con edades comprendidas entre 6 y 10 años», «tener o no tener hijos mayores de 11 años» y «compromiso con la organización».

El resultado de este análisis se muestra en la **tabla 15**. En él, el grado de asociación lineal (coeficiente de correlación) de la dimensión claridad con el conjunto de variables predictoras que se obtienen en el modelo es de .437. La constante es 3.437. La proporción de variabilidad de la dimensión claridad que explica el modelo viene dada por el coeficiente de determinación que, en este caso, es de .191.

TABLA 15. *Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de claridad.*

Variables predictoras de la dimensión claridad	β	p	R2	Δ R2
Compromiso con la organización	.322	.000	.121	.121
Puesto, base	-.178	.000	.156	.035
Titularidad, privada	-.129	.003	.171	.016
Tener hijos menores de 5 años	-.116	.007	.181	.010
Tener hijos entre 6 y 10 años	.098	.022	.191	.009

Son cuatro las variables que explican la dimensión claridad, dos variables individuales, el tener hijos aparece con dos modalidades: hijos menores de 5 años e hijos entre 6 y 10 años. El conjunto de las variables individuales determinan un 14% de claridad. Dos variables estructurales explican un 5.1% de la dimensión.

h) Con respecto a la **dimensión control** se utilizaron las siguientes variables: «puesto», «turno de trabajo», «sexo», titularidad pública/privada», «área funcional», «categoría profesional», «antigüedad en el centro», «estado civil» y «compromiso con la organización». Todas aquellas variables categóricas con más de dos alternativas se transformaron en *dummy* previamente.

El resultado del análisis se muestra en la **tabla 16**: el grado de asociación lineal (coeficiente de correlación) de la dimensión control con el conjunto de variables que se obtienen en el modelo es de .400. La constante es 3.076. La proporción de variabilidad de la dimensión control que explica el modelo viene dada por el coeficiente de determinación que, en este caso, es de .160.

TABLA 16. *Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de control.*

Variables predictoras de la dimensión control	β	p	R ²	Δ R ²
Categoría profesional, médico	-.230	.000	.089	.089
Titularidad, hospital privado	.378	.000	.123	.034
Área funcional, hospitalización quirúrgica	.100	.023	.134	.011
Estado civil, separado	.100	.021	.142	.008
Tuno de trabajo, rotatorio normal	-.225	.011	.151	.009
Tuno de trabajo, fijo de mañanas	-.104	.029	.160	.009

El resultado de este análisis muestra que son cinco las variables que explican la dimensión control, una variable individual (determina un .8% de la dimensión) y cuatro variables estructurales. Una de estas variables aparece en el modelo con dos categorías diferentes: turno rotatorio normal y turno fijo de mañana. El porcentaje que determinan las variables estructurales es el 15.2%.

i) En relación a la **dimensión innovación** se introdujeron las siguientes variables: «puesto» (transformada en *dummy*), «turno de trabajo» (transformada en *dummy*), «hijos menores de 5 años», «edad» y «compromiso con la organización».

En esta dimensión, el resultado del análisis de regresión refleja que el coeficiente de correlación de la dimensión innovación con el conjunto de variables que se obtienen en el modelo es de .293. La constante es 1.719 y la proporción de variabilidad de la dimensión innovación que explica el modelo, el coeficiente de determinación, en este caso, es de .086. Véase la **tabla 17**.

TABLA 17. *Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de innovación.*

Variables predictoras de la dimensión innovación	β	p	R ₂	Δ R ₂
Compromiso con la organización	.208	.000	.055	.055
Puesto, base	-.179	.000	.086	.031

El resultado de este análisis muestra que son dos las variables que explican la dimensión innovación: una variable individual (determina un 5.5%) y una variable estructural (influye en un 3.1%).

j) En lo que se refiere a la **dimensión comodidad** se utilizaron las siguientes variables: «titularidad pública/privada», «puesto», «turno de trabajo», «área funcional», «categoría profesional», (estas cuatro últimas variables transformadas previamente en *dummy*), «tener o no tener hijos de 11 años o más» y «compromiso con la organización».

El resultado del análisis de regresión indica que el grado de asociación lineal (coeficiente de correlación) de la dimensión comodidad con el conjunto de variables predictoras que se obtienen en el modelo es de .349. La constante es .892; la proporción de variabilidad de la dimensión comodidad que explica el modelo viene dada por el coeficiente de determinación que, en este caso, es de .122. Los resultados obtenidos se reflejan en la **tabla 18**.

TABLA 18. *Análisis de regresión multivariante de las variables estructurales e individuales en la dimensión de comodidad.*

Variables predictoras de la dimensión comodidad	β	p	R^2	ΔR^2
Compromiso con la organización	.221	.000	.061	.061
Área funcional, hospitalización médica	.191	.000	.090	.029
Área funcional, consultas externas	.095	.043	.103	.012
Turno de trabajo, rotatorio normal	.127	.005	.114	.011
Turno de trabajo, fijo de mañanas	.095	.047	.122	.008

En este resultado son tres las variables que explican la dimensión comodidad, una variable individual y dos variables estructurales, una de ellas con dos categorías: hospitalización médica y consultas externas. La otra variable también aparece con dos categorías: turno rotatorio normal y turno fijo de mañana. El porcentaje que explica ambos tipos de variables: individual y estructurales determina el mismo valor, 6.1%.

Hipótesis 1.^a B

A continuación se analizaron los datos con el fin de verificar la hipótesis derivada del enfoque interaccionista con respecto a la formación del clima. Este enfoque, así como hipótesis derivadas del mismo, se han puesto a prueba en diferentes estudios (RENTSCH, 1990; GONZÁLEZ-ROMÁ *et al.*, 1995 y PATTERSON *et al.*, 1996).

Como señalamos en su momento, este enfoque defiende que el clima se forma a partir de la interacción de los distintos integrantes de la organización. Por tanto, en nuestra investigación se ha tratado de comprobar si la integración en un determinado equipo de trabajo favorece la similitud en las percepciones de las dimensiones de clima que tienen los integrantes del mismo.

Igualmente se analizan tres variables que permiten medir, si bien indirectamente, el tiempo que los profesionales permanecen juntos trabajando en sus respectivos equipos. Estas variables son: antigüedad en el equipo, tipo de jornada que realiza (jornada completa y jornada parcial) y cuántas veces no coincidió con su equipo en el último mes.

Respecto de la variable «antigüedad en el equipo» se pidió a los participantes que reflejaran la antigüedad en años en el equipo de trabajo actual. De acuerdo con el enfoque interaccionista, con el transcurso del tiempo, los profesionales disminuirán sus discrepancias sobre las percepciones de clima. De este modo, se espera que la «antigüedad en el equipo» correlacionará de forma negativa con la variabilidad en las percepciones de las dimensiones de clima. Para realizar este análisis se empleó la correlación de PEARSON.

El resultado fue el siguiente: en la muestra B la «antigüedad en el equipo» actual correlacionó de forma negativa y significativamente ($p = .028$) en la dimensión de clima de apoyo ($r = -.491$). En la muestra A1, «la antigüedad en el equipo» actual correlacionó de forma positiva, significativamente ($p = .023$) en la dimensión innovación ($r = .250$). De las diez dimensiones analizadas solo una alcanza significación estadística en cada muestra y una de ellas en sentido opuesto al esperado.

Con respecto al «tipo de jornada» se pidió a los profesionales que indicaran el tipo de jornada que desarrollaban: jornada completa o jornada parcial. En la muestra B no se realizó el análisis estadístico porque prácticamente todos los sujetos que integran la misma tenían jornada completa (96.6%).

Por otro lado, en la muestra A1 entre profesionales con jornada completa (1) y con jornada parcial (2) se utilizó la t de Student y, debido a la posibilidad distinta de interacción de los dos grupos, se espera que las puntuaciones medias sean diferentes. Los resultados obtenidos reflejan que solo en la dimensión organización, las diferencias entre los grupos son estadísticamente significativas (.002).

En relación con la variable «coincidencia con su equipo» en el último mes, referida al número de veces que no coincidió con su equipo, fue agrupada en tres categorías diferentes: 1 (coincidió siempre), 2 (no coincidió entre 1 y 5 veces) y 3 (no coincidió en 6 veces o más). Esta variable se concretó de forma exclusiva en el último mes para garantizar la calidad de la respuesta (factor recuerdo). Para este análisis se utilizó ANOVA. No se encontraron diferencias estadísticamente significativas en ninguna de las dimensiones de clima en la muestra A1.

En la muestra B se obtiene un nivel estadístico significativo ($p = .022$) en la dimensión presión con una media para cada grupo de: 5.67 para el grupo que coincidió siempre, 3.33 para el grupo que no coincidió entre 1 y 5 veces y 2.25 para el grupo que no coincidió 6 o más veces.

A continuación se comprobó si existe similitud en las percepciones de los profesionales que trabajan en los mismos equipos, de forma que los integrantes de los equipos que interactúan con

mayor frecuencia tendrán percepciones similares del clima de su unidad. Para este análisis se identificaron 10 equipos en la muestra A1, compuesto por profesionales que trabajan en una unidad cuya arquitectura es horizontal, lo que permite una interacción entre los miembros que la integran. En la muestra B, que trabaja en una unidad cuya estructura es vertical, y que está distribuida entre las plantas 1.^a, 3.^a y 6.^a del hospital, se identificaron 7 equipos de trabajo.

Operativamente, la forma de comprobar este acuerdo ha evolucionado a lo largo del tiempo. Una primera aproximación fue la planteada por ROBERTS, HULIN y ROUSSEAU (1978), que consistió en comprobar que la varianza intra-grupo es inferior en relación a la varianza entre-grupos. Otra forma distinta fue la planteada por JAMES (1982), que implica hacer uso del coeficiente de correlación intra-clase (ICC). Este coeficiente, que según GONZÁLEZ-ROMÁ y PEIRÓ (1999), es uno de los más utilizados para medir el acuerdo entre los sujetos, evalúa no solo la variabilidad intra-grupo sino que, para alcanzar puntuaciones altas, requiere también una gran variabilidad entre grupos. En esta investigación se utilizó el ICC como indicador de acuerdo entre los individuos del grupo.

En la muestra A1 de los diez equipos existentes, se prescindió del grupo de turno fijo de noche, porque los integrantes de este grupo alternan las noches, con lo cual coinciden poco. Se mantuvieron los nueve restantes. Estos nueve equipos estaban diferenciados según la sala donde desarrollan su trabajo. Esta unidad está integrada por dos salas como se describió en el epígrafe anterior. Por lo tanto se analizaron dieciocho equipos distintos.

El valor de .20 es el punto a partir del cual se considera que existe similitud en las puntuaciones de los profesionales que integran los diferentes grupos² (GIL *et al.*, 2005).

Las dimensiones que obtienen puntuaciones por encima de .20 son las siguientes: apoyo (ICC = .23), organización (ICC = .31), claridad (ICC = .21), control (ICC = .38), innovación (ICC = .48) y comodidad (ICC = .26). De las diez dimensiones analizadas, en seis se obtuvieron puntuaciones superiores al estándar establecido necesario para considerar que existe similitud en las percepciones de clima entre los distintos integrantes de cada equipo analizado.

En la muestra B que tenía siete equipos de trabajo, se utilizaron en el análisis de similitud en las puntuaciones de los profesionales, cuatro equipos. El resto de los grupos tenían muy pocos sujetos y fueron excluidos para el análisis. El resultado en el coeficiente de correlación intra-clase (ICC) para cada dimensión que superó el valor de .20 es el siguiente: cohesión (ICC = .31), organización (ICC = .29), claridad (ICC = .20), control (ICC = .33), innovación (ICC = .25) y comodidad (ICC = .44).

² Los análisis estadísticos que utilizan este coeficiente, a partir de JAMES (1982), emplean como criterio para discriminar entre similitud y falta de la misma un valor de $ICC \geq .20$.

2. Estilos de liderazgo y clima psicológico.

El segundo objetivo se planteó para medir el grado en que el comportamiento de los líderes influye en la percepción del clima. La investigación de la relación entre ambas variables organizacionales ha sido una constante desde los estudios pioneros de LEWIN (LEWIN, LIPPITT y WHITE, 1939) a los más recientes de GIL *et al.* (2005). En nuestra investigación se ha tratado de analizar la relación entre las conductas del líder y los estilos de liderazgo. Para ello se plantearon dos hipótesis:

- **Hipótesis 2.^a A:** las percepciones de clima psicológico estarán influidas en mayor medida por los comportamientos de relación que por los comportamientos de tarea.
- **Hipótesis 2.^a B:** las percepciones de clima psicológico estarán influidas en mayor medida por los estilos en los que los líderes llevan a cabo más conductas de relación que los estilos de liderazgo con predominio de conductas de tarea.

De una forma previa a la propia comprobación de las hipótesis se realizaron los análisis descriptivos y bivariantes. La descripción de dimensiones de clima psicológico según el nivel descriptivo del centro se expuso anteriormente en relación con el primer objetivo.

En lo que se refiere a los estilos de liderazgo según la TLS (HERSEY y BLANCHARD, 1982), las dimensiones de conducta del líder son relación y tarea. Cada líder puede hacer uso de mayor o menor cantidad de ellas para dirigir a los miembros de sus equipos. Los estilos se forman por la combinación de mayor o menor cantidad de conducta de relación y mayor o menor cantidad de conducta de tarea. En la **tabla 19** se muestran los valores de estadísticos descriptivos de las conductas de relación y tarea.

TABLA 19. *Estadísticos de las dimensiones de relación y de tarea.*

Dimensiones de las conductas del líder	P. mín.	P. máx.	Media	Mediana	d. t.
Relación n = 498	9	110	62.96	63.50	21.361
Tarea n = 498	6	74	39.89	41	11.198

Como punto de corte para determinar niveles altos o bajos de conducta de relación, se utilizó la mediana, con un valor de 63.50. Por lo tanto, se consideraron como baja relación aquellos cuestionarios cuya puntuación oscilara entre 9 y 63. Se consideraron relación alta los valores entre 64 y 110.

En relación con la dimensión tarea la mediana alcanzó un valor de 41, por lo tanto se consideraron baja tarea todos los cuestionarios cuya puntuación estaba comprendida entre 6 y 40. Se consideró alta tarea cuando los valores en esta variable se encontraron entre 41 y 74. En la **tabla 20** se muestran los resultados obtenidos utilizando las muestras A2, A3, C y D.

TABLA 20. Distribución de los estilos de liderazgo.

Estilos de liderazgo	Frecuencia	Porcentaje
Estilo E 1 Baja relación y alta tarea	117	23.5
Estilo E 2 Alta relación y alta tarea	137	27.5
Estilo E 3 Alta relación y baja tarea	112	22.5
Estilo E 4 Baja relación y baja tarea	132	26.5

Hipótesis 2.^a A.

En relación con la hipótesis 2.^a A, las percepciones de clima psicológico estarán influidas en mayor medida por los comportamientos de relación que por los comportamientos de tarea. Una vez descritas las dimensiones de tarea y relación en el análisis descriptivo, se realiza el análisis bivariante para determinar las variables que se van a incluir en la regresión multivariante ($p \leq .20$). Se utiliza para este análisis la regresión univariante al ser las dos variables discretas. El resultado reflejó relaciones estadísticamente significativas entre la variable relación y cada una de las dimensiones de clima ($p = .000$).

El resultado entre la variable tarea y cada una de las dimensiones de clima es el siguiente: implicación ($p = .000$), cohesión ($p = .063$), apoyo ($p = .157$), autonomía ($p = .031$), organización ($p = .177$), presión ($p = .003$), claridad ($p = .002$), control ($p = .000$), innovación ($p = .001$) y, por último, comodidad ($p = .859$), no se incluyó.

Presentamos en la **tabla 21** los resultados obtenidos en los diez análisis de regresión multivariante que se realizaron. Para la dimensión comodidad solo se incluyó la conducta de relación, como consecuencia del resultado del análisis bivariante.

TABLA 21. Análisis de regresión multivariante para las variables relación y tarea en las diez dimensiones de clima.

Dimensiones de clima	Variables predictoras	β	p	R ²	ΔR^2
Implicación	Conducta relación	.407	.000	.161	.161
	Conducta tarea	.178	.000	.193	.032
Cohesión	Conducta relación	.460	.000	.209	.209
	Conducta tarea	.097	.016	.218	.009

.../...

.../...					
Apoyo	Conducta relación	.551	.000	.301	.301
	Conducta tarea	.079	.035	.308	.006
Autonomía	Conducta relación	.501	.000	.248	.248
	Conducta tarea	.111	.005	.260	.012
Organización	Conducta relación	.296	.000	.088	
Presión	Conducta relación	-.301	.000	.093	.093
	Conducta tarea	.125	.004	.108	.016
Claridad	Conducta relación	.480	.000	.226	.226
	Conducta tarea	.156	.000	.250	.024
Control	Conducta relación	-.223	.000	.052	.052
	Conducta tarea	.216	.000	.099	.047
Innovación	Conducta relación	.247	.000	.059	.059
	Conducta tarea	.153	.000	.082	.023
Comodidad	Conducta relación	.223	.000	.050	

La conducta de tarea explica ocho de las diez dimensiones analizadas. Además, la conducta de relación influye en todas las dimensiones de clima analizadas y en mayor proporción que la conducta de tarea. Entre estos resultados destaca la conducta de relación que explica en un 30.1% la dimensión de apoyo.

Hipótesis 2.^a B.

Recordemos el enunciado de la hipótesis 2.^a B: «las percepciones de clima psicológico estarán influidas en mayor medida por los estilos de liderazgo que tienen alta conducta de relación que los estilos de liderazgo con baja conducta de relación». Una vez analizados los distintos estilos de liderazgo en el análisis descriptivo, se realiza el análisis bivalente, se utiliza el ANOVA al tratarse de una variable categórica con cuatro niveles. El resultado del análisis de la varianza, entre la variable estilos de liderazgo y cada una de las dimensiones de clima, es el siguiente (véase **tabla 22**).

TABLA 22. *Análisis de varianza para los estilos de liderazgo.*

Dimensiones		media	p	g. l.
Implicación	E1	3.10	.000	3
	E2	5.00		
	E3	3.77		
	E4	2.73		
.../...				

.../...				
Cohesión	E1	3.33	.000	3
	E2	5.01		
	E3	4.59		
	E4	3.00		
Apoyo	E1	1.93	.000	3
	E2	4.22		
	E3	3.61		
	E4	2.03		
Autonomía	E1	2.17	.000	3
	E2	4.41		
	E3	3.67		
	E4	2.06		
Organización	E1	5.50	.000	3
	E2	6.68		
	E3	6.27		
	E4	5.47		
Presión	E1	6.50	.000	3
	E2	5.19		
	E3	5.27		
	E4	5.95		
Claridad	E1	3.00	.000	3
	E2	4.84		
	E3	3.75		
	E4	2.67		
Control	E1	6.10	.000	3
	E2	5.06		
	E3	4.49		
	E4	5.07		
Innovación	E1	1.88	.000	3
	E2	2.72		
	E3	2.01		
	E4	1.58		
Comodidad	E1	2.55	.000	3
	E2	3.61		
	E3	3.16		
	E4	2.63		

Análisis multivariante.

Para el análisis multivariante se incluyeron los cuatro estilos de liderazgo según la TLS de HERSEY y BLANCHARD (1982). Esta variable se recodificó en variables *dummy* para poder introducirla en la regresión. Se realizaron 10 análisis de regresión lineal multivariante, uno para cada dimensión de clima. Los resultados de estos análisis se recogen en la **tabla 23**.

TABLA 23. Análisis de regresión multivariante para las variables estilos de liderazgo y cada una de las dimensiones de clima.

Dimensiones de clima	Variables predictoras	β	p	R^2	ΔR^2
Implicación	Estilo E2	.387	.000	.115	.115
	Estilo E3	.146	.001	.134	.019
Cohesión	Estilo E2	.389	.000	.088	.088
	Estilo E3	.282	.000	.159	.071
Apoyo	Estilo E2	.438	.000	.117	.117
	Estilo E3	.297	.000	.196	.079
Autonomía	Estilo E2	.438	.000	.122	.122
	Estilo E3	.273	.000	.189	.067
Organización	Estilo E2	.247	.000	.040	.040
	Estilo E3	.149	.001	.059	.020
Presión	Estilo E1	.266	.000	.046	.046
	Estilo E4	.158	.001	.069	.022
Claridad	Estilo E2	.453	.000	.152	.152
	Estilo E3	.193	.000	.185	.033
Control	Estilo E1	.217	.000	.064	.064
	Estilo E3	-.124	.006	.078	.014
Innovación	Estilo E2	.221	.000	.049	
Comodidad	Estilo E2	.221	.000	.033	.033
	Estilo E3	.118	.011	.046	.013

Los estilos de liderazgo E2 (alto en relación y tarea) y E3 (alto en relación y bajo en tarea) explican siete dimensiones de clima: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, claridad y comodidad; el estilo E2 explica además innovación y el estilo E3 la dimensión control. Pero este último estilo de liderazgo en menor proporción que el estilo E2. El estilo E4 (bajo en relación y tarea) explica una sola dimensión de clima, presión. El estilo E1 (bajo en relación y alto en tarea) explica dos dimensiones de clima: presión y control.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

1. Discusión sobre la formación del clima.

Discusión de los resultados de la hipótesis 1.^a A.

Como señalamos, en la primera hipótesis de nuestra investigación se trató de comprobar la proporción en la que las variables estructurales e individuales influyen en las dimensiones del clima

organizacional. En el modelo estructural, presentado por PAYNE y PUGH (1976), las características de la estructura determinaban el clima de la organización. Entre estas características señalaban estos autores la «estructura de actividades según el rol», «la propiedad», el «sistema de estatus» y la «configuración de roles».

Por su parte, MAÑAS *et al.* (1999) analizaron el tamaño de la organización como una característica estructural que influiría activamente en la conformación del clima, por lo que recomendaban utilizar para el análisis otras características, tales como los distintos niveles jerárquicos. Debemos indicar que esta última característica había sido analizada ya por HEMPHILL (1956) y FINDIKYAN y SELLS (1964), quienes obtuvieron apoyo empírico parcial. De esta forma, en cada una de estas investigaciones una de las dos dimensiones de clima analizadas (cohesión) correlacionaba con estratificación (número de niveles jerárquicos), pero de forma distinta en cada caso.

Igualmente, en la investigación desarrollada por SELLS y JAMES (1988) se analizaron (entre otras características de estructura) el número de niveles jerárquicos y la formalización de los roles en las empresas. En su estudio, estos autores encontraron correlaciones en tres de las seis dimensiones de clima: «grupo de trabajo y amistad y calidez», «espíritu profesional y organizacional» y «normas de trabajo», para la primera variable (niveles jerárquicos). Por otra parte, la formación de roles correlacionó de forma significativa y positiva con una de las seis dimensiones de clima analizadas (la dimensión «normas de trabajo»).

En nuestra investigación, hemos utilizado las siguientes características estructurales referidas a la organización: titularidad de los distintos centros sanitarios, que pueden ser públicos o privados; el puesto que el profesional ocupa en la organización (nivel jerárquico), desde puesto base a los distintos niveles entre los mandos intermedios; la categoría profesional, en la cual nos hemos centrado en las categorías sanitarias por ser las más numerosas y tener más definido su rol dentro de la estructura de los centros asistenciales; los diferentes turnos de trabajo en que la empresa organiza la asistencia para cubrir 24 horas de atención sanitaria todos los días del año; las distintas áreas funcionales que tienen unas características propias según la atención y la función que cumplen dentro del centro sanitario; el tipo de contrato, variable que se incluyó porque el estatus en la organización es diferente según sea el vínculo contractual con la organización; por último, se analizó la antigüedad en la empresa, porque esta influye en el estatus de la empresa.

Con lo que respecta al enfoque subjetivo, debemos considerar que este sitúa a la persona en la base del clima, a partir de la consideración de que son los individuos los que interpretan y responden a las diversas variables de su entorno. De esta forma, estas variables son psicológicamente comprensibles para ellos, y no se considera desde este enfoque que el individuo sea un mero respondiente a las características estructurales (JAMES *et al.*, 1978). El clima psicológico describe la interpretación que la propia persona realiza de su entorno, a partir de la utilización de las características que son relevantes para cada persona (JAMES y JONES, 1974; JAMES *et al.*, 1978).

En nuestra investigación hemos utilizado las siguientes variables individuales: el sexo (no entendido como una variable fisiológica sino como género, una variable que implica un modo particular de socialización en distintos ámbitos); la edad del profesional; el número de hijos; el estado civil. A las anteriores variables se añadió el compromiso con la organización.

De todas las variables utilizadas en la investigación, la variable individual «compromiso con la organización» es la variable que más dimensiones de clima explica, un total de nueve, concretamente las dimensiones de implicación, cohesión, apoyo, organización, autonomía, presión, claridad, innovación y comodidad; por el contrario, la única dimensión que no explica es control. Al sentirse comprometidos con su profesión y con su hospital perciben mayor implicación, cohesión, apoyo, organización, autonomía, claridad, innovación y comodidad que sus compañeros menos comprometidos, sin embargo, disminuyen sus niveles de percepción de presión.

Siete dimensiones de clima (implicación, cohesión, apoyo, autonomía, presión, control y comodidad) son explicadas por la variable estructural área funcional y, en concreto, hospitalización médica, hospitalización quirúrgica, consultas externas y quirófanos. Los profesionales que desarrollan su trabajo en hospitalización médica perciben mayor nivel de implicación, cohesión, apoyo, autonomía y comodidad, por el contrario, perciben menor nivel de presión que en el resto de las unidades analizadas.

Sin embargo, el personal que trabaja en hospitalización quirúrgica percibe mayores niveles de presión y de control. La actividad desarrollada en los centros hospitalarios es bastante alta, pero no cabe duda de que, posiblemente, por la presión en las listas de espera quirúrgicas, estas unidades destacan en las dimensiones de presión y de control. Los profesionales que trabajan en quirófanos, que son fundamentalmente enfermeras y auxiliares de enfermería, disminuyen su percepción de autonomía. Este resultado se explica por la estructura de la organización de los hospitales en esta zona especial de atención sanitaria. Por último, los profesionales que trabajan en consultas externas perciben mayores niveles de comodidad, posiblemente la personalización de esta área ayude a tener mayores niveles de comodidad.

Otras siete dimensiones de clima (implicación, cohesión, apoyo, organización, presión, control y comodidad) son explicadas por la variable turno de trabajo, en concreto rotatorio normal, fijo de mañana y fijo de noche. El personal que trabaja fijo de mañana percibe mayores niveles de clima en las dimensiones: implicación, cohesión, apoyo y comodidad y por el contrario perciben menor presión y control. Aunque la mayor parte del trabajo en los hospitales se realiza en la mañana, posiblemente el horario es más adecuado para los biorritmos del ser humano. El turno fijo de noche percibe menores niveles de organización, generalmente es cuando se detectan en mayor medida los fallos de funcionamiento porque los servicios de apoyo están cerrados.

El turno rotatorio normal percibe mayores niveles de apoyo y de comodidad y, sin embargo, menor nivel de control. Estos resultados, del turno rotatorio normal, llaman la atención por la evolución desarrollada en la implantación de los distintos horarios. Frente a este turno rotatorio normal, el personal demandó el establecimiento de un turno denominado «antiestrés» y se esperaba que fuera el que tuviera mejores percepciones de clima, sin embargo no ha ocurrido así.

Cinco dimensiones de clima (apoyo, autonomía, presión, claridad y control) son explicadas por la variable titularidad privada. Los profesionales que trabajan en los hospitales privados perciben menor apoyo, autonomía y claridad, y mayor presión y control. Posiblemente este resultado podría explicarse por un mayor nivel de exigencia y riesgo de sanciones en los centros privados.

Otras cinco dimensiones de clima (cohesión, apoyo, autonomía, claridad e innovación) son explicadas por la variable «puesto que se desempeña en la organización», en concreto, el puesto base. El personal que ocupa este nivel jerárquico percibe menor innovación, claridad, autonomía, apoyo y cohesión que el personal que desempeña puestos más altos en la jerarquía. Parecen congruentes estos resultados en estas dimensiones, según el puesto que se ocupe.

La variable individual «estado civil», en sus niveles soltero y separado y la variable estructural «categoría profesional», concretamente la profesión médica, influyen en tres de las dimensiones de clima. La primera influye en las dimensiones de clima de implicación, cohesión y control. El personal que está soltero o separado percibe mayores niveles de implicación y de cohesión. Posiblemente estas personas puedan tener una mayor implicación y cohesión con su centro y les haga percibirlo en los demás. Por el contrario los separados perciben mayores niveles de control.

La categoría profesional de médico influye en tres de las dimensiones: autonomía, organización y control. La profesión de médico representa el nivel más alto de cualificación analizada; es por tanto esperable que perciban mayores niveles de autonomía y menor control que el resto de sus compañeros. Sin embargo, perciben menores niveles de organización.

En el estudio de MENÁRGUEZ PUCHE (1999), la categoría profesional alcanzó el nivel de significación estadístico en las tres dimensiones de clima analizadas y en una medida de clima global. En este caso esta clasificación profesional fue estructurada en diferentes grupos: médicos, enfermeras y sus respectivos coordinadores y auxiliares administrativas. Las tres dimensiones de clima analizadas por este autor fueron cohesión, compromiso y trabajo en equipo.

El hecho de tener hijos menores de cinco años influye en claridad. La variable individual «tener hijos entre seis y diez años» influye, pero en sentido contrario, también en claridad. Se podría inferir que el cuidado de los hijos debido a la dedicación que requieren podía influir en un mayor número de dimensiones, sin embargo solo influye en una.

De igual modo, la variable individual género (hombre), influye en la dimensión de organización. En el análisis bivalente, como ha ocurrido con otras variables, las puntuaciones medias de hombres y de mujeres eran diferentes en cinco dimensiones de clima; sin embargo, al utilizar el conjunto de variables en el análisis multivalente la influencia de la variable disminuye a una sola dimensión. Este resultado es previsible porque los elementos de confusión se neutralizan y posiblemente la tradición de dedicación de la mujer en las profesiones sanitarias haya influido en que no existan diferencias de género en estas actividades y el clima se perciba prácticamente igual. Las variables estructurales «antigüedad en el centro» y «tipo de contrato», en este caso el contrato fijo, influyen en una dimensión: apoyo y cohesión, respectivamente.

En conclusión, debemos señalar que, excepto la variable edad, todas las demás variables, que se han analizado, tanto las estructurales como las individuales, han sido consideradas en mayor o menor medida como variables predictoras de al menos una dimensión de clima.

En la referida investigación de MENÁRGUEZ PUCHE (1999), las variables antigüedad en el equipo, edad, acreditación o no del centro para la docencia, profesión (hay que tener en cuenta que en esta variable incluye distintos niveles jerárquicos), la ubicación del centro rural/urbano, o años de funcionamiento del centro, son consideradas variables predictoras de algunas de las tres dimensiones de clima analizadas.

Conclusión en relación con la hipótesis 1.^a A.

El número de variables estructurales que han resultado determinantes para explicar las dimensiones de clima ha sido mayor que el número de variables individuales. A pesar de este mayor número de variables, la proporción que explican ambos tipos de variables está muy igualada. En consecuencia, en la presente investigación, podemos concluir que en las dimensiones de apoyo, organización, autonomía, presión y control (es decir, en la mitad de las dimensiones analizadas), el porcentaje de variables estructurales que explican cada una de las dimensiones es mayor que las variables individuales.

Respecto a las dimensiones implicación, cohesión, claridad e innovación, la medida en que explican las variables individuales es superior a la proporción de las variables estructurales. Por su parte, la dimensión comodidad es explicada de forma igual por las variables individuales y por las variables estructurales. A partir de estos resultados, y con este tipo de variables, no creemos que se pueda defender un determinado enfoque, bien estructural, bien subjetivo, como determinante de la formación del clima.

Discusión de los resultados de la hipótesis 1.^a B.

En esta hipótesis se trató de contrastar el enfoque interaccionista en la formación del clima. Para ello, se utilizaron una serie de criterios sobre la medida del tiempo que los profesionales pasan trabajando con sus equipos y su posible relación con las diferencias encontradas en la percepción del clima de la unidad.

En primer lugar, se analizó la «antigüedad en el equipo». Esta constituiría una explicación de una mayor similitud en las percepciones. Los resultados obtenidos confirman la hipótesis en el caso de la dimensión de innovación solo en una de las unidades. Por el contrario, en la otra unidad se obtiene significación estadística en la dimensión de apoyo, pero en sentido opuesto al esperado.

En el trabajo de PATTERSON *et al.* (1996), la variable «antigüedad» no fue significativa en ninguna de las tres dimensiones del clima medidas. En el trabajo de GONZÁLEZ-ROMÁ *et al.* (1995) tampoco se encontraron correlaciones entre la antigüedad en el equipo y las dimensiones de clima (apoyo, respeto por las reglas, flujo de información orientado a las metas e innovación).

Esta variable que en principio podía parecer útil para explicar la similitud en las puntuaciones de las dimensiones de clima, sin embargo no se confirma en ninguno de los estudios anteriores, ni tampoco en el nuestro. Quizás este dato se explica por una rápida adaptación de los profesionales incorporados en los equipos de trabajo sanitarios.

En nuestra investigación se han analizado otros indicadores de tiempo compartido en la organización, con el fin de contrastar la posibilidad de que un mayor tiempo de interacción pudiera favorecer una mayor similitud en las percepciones del clima. Con la variable «tipo de jornada», se trató de comprobar esta mayor diferencia entre los grupos que conforman los distintos tipos de jornada, pero solo en una dimensión, organización; las diferencias en las puntuaciones de las medias fueron estadísticamente significativas.

En conclusión, el tipo de jornada incide en las percepciones de la dimensión organización.

El último indicador analizado, la «coincidencia o no del profesional con su equipo en el último mes», debemos destacar que en relación con la misma no se han obtenido los resultados previstos. En efecto, esta variable solo ha correlacionado en una dimensión, presión, y solo en una muestra de las dos analizadas. Es posible que si el tiempo de coincidencia o no, hubiera sido mayor, los resultados habrían sido diferentes. Este aspecto fue considerado en su momento, cuando se planificaba esta investigación, pero teníamos que valorar igualmente el recuerdo en los encuestados, por lo que se optó por solicitar el de tiempo de coincidencia tan solo sobre el último mes.

Posteriormente, para comprobar el enfoque interaccionista en la formación del clima, se analizó la similitud en las puntuaciones de los profesionales que constituyen un equipo en comparación con el resto de los equipos de la unidad con referencia al clima. En las dos muestras utilizadas, pertenecientes a centros hospitalarios distintos, fueron aceptablemente similares. Con valores superiores al estándar coincidieron en cinco dimensiones: organización, claridad, control, innovación y comodidad. Una sexta dimensión fue diferente para cada muestra, en un caso apoyo y en el otro cohesión. Esta similitud en los resultados obtenidos en ambas muestras puede indicar que la estructura, en un caso vertical y en otro horizontal, no es impedimento para la interacción.

En el estudio de GONZÁLEZ-ROMÁ *et al.* (1995), cuyo referente del nivel descriptivo era igualmente la unidad, los resultados obtenidos de ICC con relación a los equipos fueron inferiores al criterio establecido. En el estudio de PATTERSON *et al.* (1996) tampoco obtuvieron resultados altos en ICC. El mayor fue para la dimensión de «participación e innovación», pero en este caso el referente en las descripciones del clima era el centro.

Conclusión en relación con la hipótesis 1.ª B.

Si bien los indicadores indirectos de permanencia juntos los miembros del equipo no han sido concluyentes para demostrar el enfoque interaccionista en la formación del clima. Sin embargo, el análisis directo refleja que en siete de las dimensiones analizadas existen índices aceptables de similitud en las percepciones de las dimensiones del clima, teniendo en cuenta los equipos de trabajo.

2. Discusión sobre estilos de liderazgo y clima.

La investigación de la relación entre los estilos de liderazgo y el clima en las organizaciones tiene una extensa tradición en la investigación científica. Esta relación del liderazgo con el clima se ha analizado desde distintas perspectivas.

En nuestra investigación se estudió la relación entre las conductas de relación y de tarea y las dimensiones de clima psicológico, así como la relación entre los estilos de liderazgo y las dimensiones de clima psicológico.

En la hipótesis 2.^a A se establecía que las percepciones de clima psicológico estarían influidas en mayor medida por los comportamientos de relación que por los comportamientos de tarea. Los resultados obtenidos permiten confirmar la hipótesis planteada. La conducta de relación explica todas las dimensiones de clima, y además siempre lo hace en una proporción superior a la proporción explicada por la conducta de tarea.

La dimensión apoyo, definida como «el grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social», es explicada por la conducta de relación en el porcentaje más alto obtenido en la comprobación de esta hipótesis. Esta conducta se caracteriza porque el líder emplea conductas que facilitan la comunicación con los subordinados, incluyendo el respaldarlos cuando es necesario. Por lo tanto, un porcentaje alto del valor dado en la dimensión de apoyo es determinado por este tipo de conductas.

Se puede resumir que, cuando el subordinado describe en su jefe conductas de alta relación, la percepción de las dimensiones de implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, claridad, innovación y comodidad se incrementan; por el contrario la percepción en la dimensión de presión y de control disminuye. Por lo tanto, la conducta de relación no solo favorece la percepción de mejor clima sino que además disminuye la percepción de presión y control en el trabajo.

En cuanto a la situación en la cual los subordinados describen en sus jefes conductas de tarea, aquellos incrementan su percepción en las dimensiones de implicación, cohesión, apoyo, autonomía, presión, claridad, control e innovación. En este caso, todas las dimensiones explicadas se incrementan.

Los resultados obtenidos en nuestra investigación son similares, en lo que se refiere a la conducta de relación, con los resultados de otros estudios anteriores, en especial los realizados en nuestro país por PEIRÓ, GONZÁLEZ-ROMÁ y RAMOS (1991), GONZÁLEZ, *et al.* (1993) y GONZÁLEZ-ROMÁ (1995). Por otra parte, nuestros resultados son igualmente similares a los obtenidos por KOENE *et al.* (2002) en una muestra de trabajadores del comercio, donde el estilo de consideración (similar a la conducta de relación) tenía un efecto importante en el clima organizacional y el liderazgo centrado en la estructura (similar a la conducta de tarea) no tenía efecto ni en las tiendas pequeñas ni en las tiendas grandes.

En relación con la hipótesis 2.^a B (las percepciones de clima psicológico estarán influidas en mayor medida por los estilos de liderazgo que tienen alta conducta de relación que los estilos de liderazgo con baja conducta de relación), la TLS no establece una prescripción sobre las relaciones entre cada uno de los estilos de liderazgo y las dimensiones de clima. Además, en nuestra investigación no se midió la tercera variable, la preparación de los subordinados, necesaria para determinar el estilo más efectivo. Pero, aun siendo consciente de estas limitaciones, se puede establecer una primera aproximación exploratoria en cuanto a las relaciones entre ambas variables.

En el análisis multivariante, el estilo E2 (alta relación y alta tarea) influye en ocho de las dimensiones de clima. Por el contrario, no influye en aquellas dimensiones del clima que, de acuerdo con las observaciones de SEISDEDOS (1986), deben considerarse percepciones negativas del mismo, a saber, presión y control.

El estilo E3 (alta relación y baja tarea) explica el mismo número de dimensiones de clima que el estilo E2 y prácticamente las mismas, si bien no explica la dimensión de innovación. Por el contrario, sí influye en la dimensión de control, pero de forma negativa, es decir, en cada profesional que describe el estilo de liderazgo de su superior como E3, baja la puntuación en la dimensión de control. Las conductas de relación que definen este tipo de liderazgo influyen no solo en crear un clima positivo entre sus subordinados sino que también consigue que disminuya la percepción de control, explicado porque este estilo tiene baja conducta de tarea. La conducta de relación que define este estilo de liderazgo ayuda a crear un buen ambiente de trabajo.

El estilo E1 (baja conducta de relación y alta conducta de tarea) explica dos dimensiones de clima: presión y control. La limitada conducta de relación, posiblemente, influye en que este estilo explique menos dimensiones de clima.

El estilo E4 (baja conducta de relación y baja conducta de tarea) tan solo explica una dimensión: presión. Por lo tanto, se percibe urgencia o presión aun cuando esta no provenga del jefe.

En resumen, como se expuso anteriormente, la TLS no plantea como óptimo para cualquier situación ningún estilo de liderazgo, sino que el estilo debe adecuarse según el nivel de preparación de los subordinados. Los estilos E2 y E3 con alta conducta de relación influyen en bastantes dimensiones de clima, explicable por contener en ambos casos una alta frecuencia de conductas de relación. El estilo E1 (alto en conducta de tarea) influye en dos dimensiones de clima: presión y control, pero el estilo E4 (bajo en conductas de relación y tarea), que se considera adecuado para subordinados preparados, influye solo en la dimensión de presión.

Estos resultados obtenidos en nuestra investigación son congruentes con los resultados de la Universidad de Ohio referentes a las investigaciones sobre las repercusiones de los estilos de liderazgo en los procesos del grupo y del trabajo (FLEISHMAN y HUNT, 1973; KERR, SCHRIESHEIM, MURPHY y STODDILL, 1974). Los líderes cuyas conductas fueron definidas como consideración (similar a relación), fomentaban la existencia de unos grupos de trabajo bastante cohesivos, tenían un escaso absentismo y elevados niveles de satisfacción entre los trabajadores. En nuestra investigación se midió la cohesión como una de las dimensiones del clima y esta fue explicada por los estilos de liderazgo con alta conducta de relación.

El interés que la comunidad científica ha mostrado en la investigación acerca de la influencia del liderazgo sobre el clima ha continuado a lo largo del tiempo. Las investigaciones se han centrado en analizar diferentes aspectos del liderazgo. De esta forma, se ha investigado la influencia que las conductas del líder tienen sobre el clima, el influjo de la relación líder-miembro sobre el clima, y la influencia sobre el clima de los distintos modelos de estilos de liderazgo.

En el estudio de CEJAS CRESPO (2004) se analizaron los estilos de liderazgo³, y su influencia sobre la cultura organizacional, medida con dimensiones similares a las de clima utilizadas en el presente estudio. Los resultados obtenidos en la investigación de CEJAS CRESPO (2004) mostraron que los distintos estilos de liderazgo se relacionan con algunas de las dimensiones analizadas.

MENÁRGUEZ PUCHE (1999) se basó en la TLS (HERSEY y BLANCHARD, 1982) para identificar los distintos estilos de liderazgo, con el fin de investigar la influencia de los mismos sobre el clima organizacional. Los resultados de nuestra investigación muestran que cada uno de los estilos de liderazgo explica, en mayor o menor medida, las dimensiones de clima, lo cual no coincide con los resultados obtenidos en la referida investigación de MENÁRGUEZ PUCHE (1999). De hecho, este autor no encontró relación entre los estilos de liderazgo y las dimensiones de clima organizacional. Él interpretó sus resultados como consecuencia del limitado número de casos analizados, así como por la polarización en dos estilos de liderazgo, lo cual condicionaba (a partir de esta escasa variabilidad) la obtención de significación estadística.

Conclusión en relación con el segundo objetivo.

De los resultados de nuestra investigación se deduce que los estilos de liderazgo que explican un mayor número de dimensiones del clima son, precisamente, los estilos de liderazgo que se caracterizan por tener una alta conducta de relación. Puede plantearse que entre las conductas de relación y las de tarea son las primeras las que determinan una mayor explicación de las distintas dimensiones de clima. Los estilos de liderazgo con baja conducta de relación influyen en menos dimensiones de clima y estas dimensiones de clima se consideran negativas del mismo. Creemos que este estudio demuestra la importancia de la consideración del empleado por parte de sus jefes.

Podríamos relacionar estos resultados con la satisfacción de necesidades socioemocionales por parte de los empleados durante la jornada laboral. Nos socializamos en el trabajo con la asunción de que intercambiamos nuestros conocimientos, experiencia, disposición por unos ingresos, relaciones con compañeros y jefes y otras funciones latentes y manifiestas del hecho de trabajar. Resulta llamativo, a la luz de los resultados obtenidos, que son precisamente las conductas y estilos con una alta conducta de relación las que se asocian no solo con mayor cantidad de dimensiones de clima sino también con indicadores de un mejor clima en la organización.

³ Estilos de liderazgo analizados por CEJAS CRESPO (2004): transformacional, transaccional y *laissez-faire*.

En esta investigación hemos cubierto de forma satisfactoria dos objetivos importantes que permiten conocer con mayor profundidad el clima en las organizaciones. Se señaló que la postura adoptada en relación con el clima era la consideración como una variable psicológica, ya que refleja una percepción individual sobre el ambiente de la organización en la que cada persona desempeña su trabajo. A partir de esa consideración, en el primer objetivo hemos pretendido aproximarnos al peso relativo que tienen los enfoques estructural, individual e interactivo para explicar cómo las personas perciben el clima de la organización en la que trabajan. Hemos dado constancia de la inclusión de variables estructurales e individuales para explicar la formación del clima. Sin embargo, no ha podido ratificarse el enfoque interaccionista.

Por último, el segundo objetivo consistió en una aproximación exploratoria que buscaba relaciones entre el comportamiento de los líderes y los estilos de dirección que los distintos mandos y las percepciones de clima de los empleados. Desde la premisa de la que se parte, es decir, el clima es el reflejo de percepciones psicológicas –sin restar importancia a los factores estructurales, a la mayor o menor interacción entre los empleados o a variables estrictamente individuales– se ha puesto de manifiesto el peso de las conductas y estilos del líder en las que los mandos cuidan y atienden las necesidades socioemocionales de los miembros de los equipos que trabajan.

Bibliografía

- ALCOVER DE LA HERA, C.M. [2003]: «Cultura y clima organizacional». En F. GIL RODRÍGUEZ y C.M. ALCOVER DE LA HERA (coords.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (págs. 387-414). Madrid: Alianza.
- ASHFORTH, B.E. [1985]: «Climate formation: issues and extensions». *Academy of Management Review*, 10 (4), 837-847.
- ASSOCIATION OF OPERATING ROOM NURSES [2006]: «Nurses Score Highest in Teamwork». *AORN Journal*, 84 (1), 106.
- CEJAS CRESPO, C. [2004]: «Liderazgo y cultura organizacional». *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. CEF, 252, 157-184.
- DENISON D.R. [1996]: «What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars». *Academy of Management Review*, 21, 619-654.
- EKVALL, G. [1986]: «El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigación». *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 4/5, 95-113.

- FINDIKYAN, N. y SELLS, S.B. [1964]: «The dimensional structure of student campus organizations». *Fort Worth: Institute of Behavioral Research*. Texas Christian University.
- FLEISHMAN, E.A. [1957]: «A leader behavior description for industry». En R.M. STOGDILL y A.E. COONS (eds.). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus, Ohio University: Bureau of Business Research.
- FLEISHMAN, E.A. y HUNT, J.G. [1973]: *Current developments in the study of leadership*. Carbondale, III: Southern Illinois University Press.
- GIL, F., RICO, R., ALCOVER, C.M. y BARRASA, A. [2005]: «Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups». *Journal of Managerial Psychology*, 20, 312-328.
- GONZÁLEZ NAVARRO, P., BRAVO, M., GONZÁLEZ-ROMÁ, V., ZURRIAGA, M. y PEIRÓ, J.M. [1993]: «Liderazgo y percepciones de clima». En L. MUNDUATE y M. BARÓN (eds.), *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (págs. 75-85). Sevilla: Eudema.
- GONZÁLEZ-ROMÁ, V. [1995]: «Clima organizacional en instituciones públicas». *I Seminario sobre los Recursos Humanos y la Empresa: La tercera Revolución Industrial*, Universidad de Almería, 15-16 de marzo.
- GONZÁLEZ-ROMÁ, V. y PEIRÓ, J.M. [1999]: «Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo». *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52 (2/3), 269-285.
- GONZÁLEZ-ROMÁ, V., PEIRÓ, J.M., LLORET, S. y ZORNOZA, A. [1999]: «The validity of collective climates». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 25-40.
- GONZÁLEZ-ROMÁ, V., RAMOS, J., PEIRÓ, J.M., RODRÍGUEZ, I. y MUÑOZ, P. [1995]: «Formación del clima de los equipos de trabajo e interacción social». En R. ZURRIAGA y M. D. SANCERNI (dirs.), *Experiencias laborales de trabajo*. Valencia: NAU Llibres. 65-78.
- GREENLAND, S. [1989]: «Modeling and variable selection in epidemiologic analysis». *American Journal of Public Health*, 79, 3, 340-349.
- JAMES, L.R. [1982]: «Aggregation bias in estimates of perceptual agreement». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, 219-239.
- JAMES, L.R., HATER, J., GENT, M. y BRUNI, J. [1978]: «Psychological climate: Implication from cognitive social learning theory and interactional psychology». *Personnel Psychology*, 31, 783-814.
- JAMES, L.R. y JONES, A.P. [1974]: «Organizational climate: A review of theory and research». *Psychological Bulletin*. 81 (12), 1.096-1.112.
- JOYCE, W. y SLOCUM, J.W. Jr. [1984]: «Collective climate: Agreement as a Basis for Defining Aggregates Climates in Organizations». *Academy of Management Journal*, 27, 721-742.
- HEMPHILL, J.K. [1956]: *Group dimensions: A manual for their measurement*. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- HERSEY, P. y BLANCHARD, K.H. [1982]: *Management of Organizational Behavior. Utilising Human Resources*. 4.th Ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- KERR, S., SCHRIESHEIM, C.A., MURPHY, C.J. y STOGDILL, R.M. [1974]: «Toward a contingency theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature». *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 62-82.
- KOENE, B.A.S., VOGELAAR, A.L.W. y SOETERS, J.L. [2002]: «Leadership effects on organizational climate and financial performance». *The Leadership Quarterly*, 13, 193-215.
- KOYS, D.J. y DECOTTIS, T.A. [1991]: «Inductive Measures of Psychological». *Climate. Human Relations*, 44 (3), 265-385.
- LEWIN, K., LIPPITT, R. y WHITE, R.K. [1939]: «Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"». *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- LÓPEZ ZAFRA, E. [2001]: «¿Liderazgo carismático en las organizaciones? Elementos para una reflexión sobre el cambio en las relaciones intraorganizacionales». *Revista de Psicología Social*, 16 (1), 97-115.
- MAÑAS RODRÍGUEZ, M.A., GONZÁLEZ ROMÁ, V. y PEIRÓ SILLA, J.M. [1999]: *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*. Almería: Universidad.
- MENÁRGUEZ PUCHE, J.F. [1999]: *Importancia de los factores organizacionales en la calidad asistencial de los servicios de atención primaria*. Tesis Doctoral: Universidad de Murcia, Facultad de Medicina.
- MOOS, R.H., INSEL, P.M. y HUMPHREY, B. [1974]: *Preliminary manual for Family Environment Scale, Work Environment Scale, and Group Environment Scale*. Palo Alto, CA: National Press Books.
- MOOS, R.H., MOOS, B.S. y TRICKETT, E.J. [1989]: *Escalas de clima social (FES, WES, CIES, CES). Manual (Adaptación española, FERNÁNDEZ-BALLESTEROS, R. y SIERRA, B.)*. Madrid: T.E.A.
- PATTERSON, M., PAYNE, R. y WEST, M. [1996]: «Collective climates: A test of their socio-psychological significance». *Academy of Management Journal*, 39, 1.675-1.691.
- PAYNE, R. [1990]: Madness in our Method. A Comment on Jackofsky and Slocum's Paper, «A Longitudinal Study of Climates». *Journal of Organizational Behavior*, 11, 77-80.
- PAYNE, R. y PUGH, D.S. [1976]: «Organizational structure and climate». En M.D. DUNNETTE (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (págs. 1.125-1.173). Chicago: Rand McNally.
- PEIRÓ, J.M., GONZÁLEZ-ROMÁ, V. y RAMOS, J. [1991]: «Psychological climate and employees' work experiences». 2.nd European Congress of Psychology, 8-12 July, Budapest, Hungary.
- ROBERTS, K.H., HULIN, C.L. y ROUSSEAU, D.M. [1978]: *Developing an interdisciplinary science of organizations*. Jossey-Bass.
- ROUSSEAU, D.M. [1988]: «The construction of climate in organizational research». En C.L. COOPER e I.T. ROBERTSON (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3 (págs. 137- 158). Londres: John Wiley & Sons.
- SCHNEIDER, B. [2000]: «The psychological life of organizations». En N. M. ASHKANASY, C.P.M. WILDERON y M.F. PETERSON (eds.). *Handbook of Organizational Culture and Climate* (págs. xvii-xxi). Thousand Oaks, CA: Sage.
- SCHNEIDER B. y REICHERS, A.E. [1983]: «On the etiology of climates». *Personnel Psychology*, 36, 19-39.

- SEISDEDOS, N. [1986]: «El clima laboral y su medida». *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2, 77-100.
- SELLS, S.B. y JAMES, L.R. [1988]: «Organizational Climate». *Multivariate research and theory*. págs. 915-937.
- RENTSCH, J. [1990]: «Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings». *Journal of Applied Psychology*, 75, 668-681.
- YOUNG, S.A. y PARKER, C.P. [1999]: «Predicting collective climates: Assessing the role of shared work values, needs, employee interaction and work group membership». *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1.199-1.211.