

# CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN UN ESTABLECIMIENTO DE SALUD ESTATAL: HOSPITAL TIPO 1<sup>1</sup>

## ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT AND WORK SATISFACTION IN A GOVERNMENTAL HEALTH INSTITUTION: TYPE 1 HOSPITAL

MARÍA MARGARITA CHIANG VEGA<sup>2</sup>, CARLOS MAURICIO SALAZAR BOTELLO<sup>3</sup>  
Y ANTONIO NÚÑEZ PARTIDO<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Concepción. Chile, e mail: mchiang@ubiobio.cl

<sup>3</sup> Universidad del Bío-Bío, Casilla 447, Chillán, Chile, fono (56-42) 253417, fax (56-42) 253427, e mail: mauricio@ubiobio.cl

<sup>4</sup> Facultad de CC.EE. Universidad Pontificia de Madrid. Madrid, España, e mail: Anup@cee.upco.es

### RESUMEN

El propósito de este estudio descriptivo es conocer la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores de una institución de salud del sector estatal. La muestra del presente trabajo está compuesta por 327 trabajadores, miembros de 14 servicios de un hospital público tipo 1. Para diagnosticar el clima organizacional se aplicó un cuestionario que mide el clima organizacional con respuestas basadas en escala tipo Likert, de cinco puntos. Para medir la satisfacción laboral se utiliza el cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró (1989) que tiene una estructura de cinco factores. El análisis de fiabilidad de los cuestionarios arroja un coeficiente alfa de Cronbach para la escala de clima organizacional y de satisfacción laboral de 0,969 y 0,925, respectivamente. La estructura de las escalas se estudia a través de un análisis factorial exploratorio. Para la escala de clima organizacional los factores extraídos son 12, con un coeficiente alfa alto (entre 0,74 y 0,94). Para la escala de satisfacción laboral los factores extraídos son 5, con un coeficiente alfa alto (entre 0,73 y 0,87). Respecto del efecto del clima organizacional sobre la satisfacción laboral, se encontró que existen dimensiones de clima organizacional que tienen relaciones estadísticamente significativas con variables de satisfacción laboral.

**Palabras clave:** Clima organizacional, hospital público y satisfacción laboral.

### ABSTRACT

The purpose of this descriptive study is to know the relation between the organizational environment and the work satisfaction in employees of a governmental health institution. The sample of the present study includes 327 employees, members of 14 services of a type 1 public hospital. To diagnose the organizational environment a questionnaire was applied that measured the organizational environment with answers based on a 5 point Likert type scale. To measure the work satisfaction a S20/23 questionnaire of Meliá and Peiro (1989), which had a 5-factor structure, was used. The analysis of the confidence of the questionnaires gives a Cronbach alpha coefficient for the organizational environment and the work satisfaction 0.969 and 0.925, respectively. The structure of the scales was studied through an exploratory factorial analysis. For the scale of organizational environment the extracted factors are 12, with a high alpha coefficient (between 0.74 and 0.94). For the work satisfaction, the extracted factors are 5, with a high alpha coefficient (between 0.73 and 0.87). With respect to the effect of the organizational environment over work satisfaction, it was found that there are dimensions of the organizational environment that have significant statistical relations with variables of the work satisfaction.

**Keywords:** Organizational environment, public hospital and work satisfaction.

Recepción: 20/07/07. Revisión: 06/09/07. Aprobación: 20/11/07.

<sup>1</sup> Proyecto de investigación 072116 4/R. Universidad del Bío-Bío. Concepción, Chile.

## INTRODUCCIÓN

La modernización del Estado es una necesidad en la cual todos los sectores sociales y políticos están de acuerdo, esto implica la modernización de la gestión de cada una de las instituciones públicas, instaurando avances en materia de modernización y profesionalización en la administración del Estado. Es así que el Sistema de Salud en Chile, como la gran mayoría de las empresas públicas y en particular los hospitales, está en un proceso de cambio profundo para adaptarse a las exigencias del mundo moderno, lo que los ha llevado a insertarse en una senda de modernización, que incluye entre otras a la Reforma de Salud, estableciendo como objetivo central la satisfacción de las necesidades del paciente, con eficacia, calidad y oportunidad.

Dado lo anterior, el hospital puede entonces ser definido como una organización con un espacio estructurado de prácticas de división y coordinación del trabajo, a través de las cuales se establecen relaciones entre el personal del hospital y un espacio de prácticas médicas; esto es, una estructura de prácticas a través de las cuales personal especializado se relaciona con personas enfermas o, en general, con problemas de salud.

El clima organizacional y la satisfacción laboral son relevantes en el comportamiento del personal que labora en los hospitales; esto “potencia aspectos como la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación...” (Valle, 1995). Este estudio pretende despertar la reflexión de los directivos hospitalarios sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, considerando que el clima organizacional y la satisfacción laboral son factores determinantes en el éxito del trabajo de toda organización. El clima organizacional ha sido estudiado por autores tales como Lewin (1951), Forehand y Gilmer (1964), Argyris (1957), Halpin y Croft (1963), Litwin y Stringer (1968),

Tagiuri (1968), Dessler (1979), Flippo (1984), Reichers y Schneider (1990), Brunet (1987) y Chiavenato (1990), entre otros. Estos autores de una u otra forma han dejado establecido que el clima organizacional es una característica del medio ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los miembros de las instituciones. El clima organizacional, al igual que la satisfacción laboral, condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es quien determina en las personas “enraizamiento, arraigo y permanencia...” (Guedez, 1998), generando en el comportamiento “eficacia, diferenciación, innovación y adaptación” (Valle, 1995). Estudios como los de Izquierdo (1991), Alvarez (1991), Zuriaga *et al.* (1998), Robbins (1993) y Fernández (1993), han tratado, al igual que este trabajo, de manera descriptiva mostrar al clima organizacional y la satisfacción laboral como dos variables importantes en el desarrollo de las actividades laborales en los establecimientos de salud. Según Sohi (1999), se debe iniciar programas y acciones que cambien los elementos culturales que impiden que el personal logre identificarse con la institución y desarrolle un clima de trabajo altamente motivador, además de lograr niveles de satisfacción personal de acuerdo con estos resultados.

Para llegar a ello, hay que identificar cuáles son los diferentes factores que hacen difícil dar cumplimiento a estos desafíos. Esta tarea se debe efectuar en función de la identificación de aquellos elementos que contribuyan y obstaculicen el cumplimiento de los objetivos institucionales; con toda esta información se pueden generar acciones que permitan alinear los objetivos organizacionales con las necesidades de los pacientes.

Esta investigación estudia el clima organizacional y la satisfacción laboral, dos variables del comportamiento organizacional, se establece una relación entre ellas y somete los cuestionarios a un análisis estadístico,

para observar la validez con la cual se comportan.

El término clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones, traslada análogicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, traduciéndolos, al clima organizacional, como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Schneider, 1975).

Koys y Decottis (1991) señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; sin embargo, se ha producido un avance considerable en cuanto al concepto de clima como constructo (Schneider y Reichers, 1983). Por ejemplo, actualmente se debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

Así también, puede que existan múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo (Litwin y Stringer, 1968; Payne y Mansfield, 1973; Powell y Butterfield, 1978 y Schneider y Hall, 1972). De hecho, las compañías pueden tener un clima para el servicio al cliente (Schneider, Parkington y Buxton, 1980), y otro para la seguridad (Zohar, 1980).

Una cronología de las definiciones que los investigadores han ofrecido para el clima denota la elaboración del concepto desde las propiedades y características percibidas de

la organización, discutidas por Forehand y Gilmer (1964) y Friedlander y Margulies (1969), las representaciones e interpretaciones cognoscitivas de James y Jones (1974) y de Schneider (1975) a las percepciones generales o sumarias de Schneider y Reichers (1983). El concepto recoge, entonces, desde las características de la organización determinadas con percepciones (donde se presume dominan los factores de organización o circunstanciales), los esquemas cognoscitivos (donde los factores individuales son primarios determinantes), y las percepciones sumarias (donde persona y situación interactúan). Sin embargo, aparentemente, no hay ninguna investigación que trate si alguna de estas conceptualizaciones tiene un apoyo empírico mayor.

El tratamiento del clima como percepción genérica de situaciones ha tenido la ventaja de permitir evaluaciones sumarias del contexto en investigaciones que de otra manera estarían focalizadas en gran parte a nivel individual. Sin embargo, el clima como concepto tiene límites específicos que lo distinguen de otras características y de otras percepciones. Dos cualidades definidas y constantes del clima persisten en sus varias conceptualizaciones: es una percepción y es descriptiva.

En base a la acumulación de experiencia en una organización, las personas generan unas percepciones generales sobre ella (Schneider, 1975). Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y, por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada. De esta manera, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización (Schneider y Reichers, 1983).

Una definición de clima organizacional que nos parece completa es la formada por los aportes de los investigadores Rousseau (1988) y Schneider y Reichers (1983): cli-

ma son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Locke (1976) ha definido satisfacción laboral como “un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

La satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización (Boada y Tous, 1993). Así, la satisfacción laboral es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés.

Según Schneider (1985), entre las razones que pueden explicar la gran atención dedicada a la satisfacción laboral, se deben considerar: 1) La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional. 2) La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo y el cambio de puesto y de organización.

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. Así, en el caso de nuestra muestra de grupo de trabajo en instituciones públicas, la variable de satisfacción laboral reviste singular importancia desde el ámbito de la calidad de la gestión de los grupos de trabajo que ellos forman al interior de su institución.

La definición de satisfacción laboral que nos parece apropiada es la proporcionada por Bravo *et al.* (1996), quienes la definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Así, la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Se inicia un estudio empírico descriptivo transversal de acuerdo a lo establecido por Hernández *et al.* (2003) y Sautu *et al.* (2005). Que intenta describir la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una institución de salud del sector estatal.

### Muestra

La población a estudiar la conforma el personal profesional, técnico y administrativo del hospital tipo 1, titular y contrata que trabajan en los diferentes servicios y unidades de dicho establecimiento al 01 de marzo del 2004. Se consideró un universo de 725 funcionarios. No se incluyó en este estudio al personal de SAMU, diálisis, kinesiología, lavandería, mantención, abastecimiento y sala cuna. Esta exclusión fue fundamentalmente por que se orientó el estudio a los servicios clínicos que cuentan con pacientes hospitalizados y a las unidades que prestan apoyo a estos servicios. El muestreo fue de tipo probabilístico, estratificado por servicios clínicos y unidades de apoyo, con reemplazo, y proporcional al número de tra-

bajadores de los servicios y a la ponderación relativa de cada servicio o unidad en la población en estudio. La determinación de muestra según Hernández *et al.* (2003) es de 328 personas (Tabla I). Se tomó una prueba piloto con la autorización de la dirección del hospital, se llevó a cabo una prueba piloto con la aplicación a 20 personas, elegidas en forma aleatoria, que contestaron am-

bos instrumentos, señalando que los cuestionarios eran entendibles y no manifestaron mayor problema para contestarlos. Con posterioridad se aplicaron los instrumentos a la muestra de acuerdo a la disponibilidad de tiempo que fue la limitante para aplicarse simultáneamente, ya que en los hospitales se trabaja con sistemas de turno (Tabla I).

**Tabla I.** Distribución de la muestra por servicios.

Servicio	Frecuencia	%	n	%
Alimentación	13	3,9	27	48,1
Cirugía	36	11,0	72	50,0
Serv, Apoyo Adm,	8	2,4	23	34,7
Dental	15	4,3	33	45,4
Serv, apoyo clínico	33	10,0	109	30,3
Maternidad	58	17,7	95	61
Medicina	33	10,0	71	46,5
Pabellón	32	9,7	53	60,4
Pediatría	40	12,2	95	42,1
Pensionado	15	4,6	19	78,9
Serv. Generales	5	1,5	31	
Servicio de Orientación Médica y Estadística (SOME)	15	4,6	24	62,5
Trauma	11	3,3	19	57,9
Urgencia	8	2,5	54	14,8
Indeterminado	6	2,7	0	0
Total	328	100	725	100

Distribución de la muestra de manera proporcional a la cantidad de personas por servicios.

La participación de los trabajadores fue voluntaria y anónima. La aplicación del cuestionario fue personal, y sin control de tiempo. Todos los sujetos recibieron la encuesta con una carta, donde se les explicaba la investigación y un sobre rotulado con la dirección dónde enviarlo una vez contestado, para mantener el anonimato.

### Instrumento de medida del clima organizacional

Para diagnosticar el clima organizacional se aplicó un instrumento a partir de un cuestionario adaptado por el Departamento de Calidad del Ministerio de Salud, y validado en una experiencia anterior (Rebeco, 2001). Se incorporó al instrumento el conflicto como nueva variable. Las preguntas incor-

poradas fueron obtenidas de un instrumento utilizado en la evaluación del clima organizacional de un consultorio municipal de la ciudad de Los Ángeles (Pincheira, 2001). El cuestionario mide el clima organizacional con respuestas basadas en escala tipo Likert, de cinco puntos (a saber: Muy de acuerdo = 5, De acuerdo = 4, No estoy seguro = 3, En desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1). Se incorpora al instrumento un factor, que da inicio a un nuevo proceso de validación que se muestra en los resultados.

### **Instrumento de medida de la satisfacción laboral**

El instrumento utilizado para evaluar la satisfacción laboral del usuario interno del hospital es el instrumento de Satisfacción Laboral S20/23 de Meliá y Peiró de la Universidad de Valencia (Meliá y Peiró, 1989). Tiene una estructura de cinco secciones: Satisfacción con la supervisión con seis ítems (13, 14, 15, 16, 17 y 18) relativos a la forma en que los superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de supervisión, el apoyo recibido de los superiores, las relaciones personales con los superiores y a la igualdad y justicia de trato recibida de la empresa, satisfacción con el ambiente físico con cinco ítems (6, 7, 8, 9 y 10) relativos al entorno físico y el espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación, satisfacción con las prestaciones recibidas con cinco ítems (4, 11, 12, 22, 23) referidos al grado en que la empresa cumple el convenio, la forma en que se da la negociación, el salario recibido, las oportunidades de promoción y las de formación. Satisfacción intrínseca del trabajo con cuatro ítems (1, 2, 3, 5) y que se refieren a las satisfacciones que da el trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo

que se destaca y los objetivos, metas y producción a alcanzar. Satisfacción con la participación con tres ítems (19, 20, 21) que se refieren a la satisfacción con la participación en las decisiones del grupo de trabajo, del departamento o sección o de la propia tarea. Total 23 ítems. Los trabajadores responden utilizando un formato de respuesta de Likert de siete puntos (desde Muy satisfecho = 7 a Muy insatisfecho = 1).

### **Análisis de datos**

Una vez recolectados los datos, es necesario organizarlos, clasificarlos y resumirlos adecuadamente, de tal manera que posibilite un mejor análisis de la información obtenida. Para ello se utilizó el paquete estadístico SPSS, en el se tabularon los datos, y se obtuvieron los resultados de fiabilidad y factorización de los cuestionarios utilizados. Luego se calcularon los factores de cada variable y con ellos se realizaron las correlaciones entre las variables estudiadas.

## **RESULTADOS**

### **1. Escala de clima organizacional**

**1.1. Fiabilidad** (coeficiente de consistencia interna o indicador de unidimensionalidad). Por fiabilidad se entiende aquí como lo que indican los coeficientes de consistencia interna; de manera más específica nos referimos al coeficiente alpha de Cronbach. Los coeficientes de consistencia interna se interpretan de hecho como indicadores de unidimensionalidad; en este sentido se denominan también coeficientes de homogeneidad (homogeneidad de los ítems, es decir, todos miden lo mismo).

Estos coeficientes indican en qué grado se puede considerar que las respuestas a estos ítems (las de cada escala) covarían, es-

tán relacionadas entre sí, y consecuentemente confirman que los ítemes miden lo mismo y son sumables en una puntuación total.

Sobre el valor de los coeficientes de fiabilidad, es habitual considerar un valor de 0,70 como aceptable (Schmitt, 1996) pero un valor como 0,60 es suficiente para Morales *et al.* (2003), si se trata de investigaciones de carácter básico y según Schmitt (1996) un valor de 0.50 no atenúa de manera apreciable las correlaciones con otras variables. En el caso de esta investigación, coeficientes con valores cercanos a 0,80 o mayores pueden considerarse altos y con más razón si tenemos en cuenta que se trata de escalas con solamente cinco ítemes (estos coeficientes suben al aumentar el número de ítemes). Un coeficiente de fiabilidad bajo implica un error típico mayor (una mayor oscilación probable en las puntuaciones individuales) por lo que habría que tenerlo más en cuenta si se van a tomar decisiones sobre sujetos concretos (en este caso un valor recomendado es 0.85, Pfeiffer *et al.*, 1976), pero no es éste nuestro caso (más información sobre cómo valorar la magnitud de estos coeficientes en Morales *et al.* (2003)).

El coeficiente para la escala de clima organizacional completa es alto, coeficiente alpha de Cronbach 0,969.

## 1.2. Análisis factorial<sup>5</sup>

Para analizar la estructura de la escala de clima organizacional se ha llevado a cabo un análisis factorial exploratorio. El análisis realizado es de componentes principales y rotación Varimax, como suelen recomendar diversos autores (Kline, 1994). Por lo que respecta al número de factores extraídos, se ha seguido la norma habitual de Kaiser (*eigenvalues* superiores a la unidad).

En la Tabla II se observa lo siguiente:

1. Los factores extraídos son 12: comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales en el trabajo, calidad en el trabajo, toma de decisiones, entorno físico, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa, eficiencia en la productividad.
2. El primer factor lo forman 14 ítemes. Esta investigación sugiere que este factor se nombre comunicación interna, el coeficiente de fiabilidad que presenta este factor es de 0,943, que es considerado alto.
3. El segundo factor lo forman 10 ítemes. Este factor se nombra reconocimiento, el coeficiente de fiabilidad que presenta este factor es de 0,907, que es considerado alto.
4. El tercer factor lo forman 8 ítemes. Este factor se nombra relaciones interpersonales, el coeficiente de fiabilidad que presenta este factor es de 0,893, que es considerado alto.
5. El cuarto factor lo forman 8 ítemes. Este factor se nombra calidad en el trabajo, el coeficiente de fiabilidad que presenta este factor es de 0,880, que es considerado alto.
6. El quinto factor lo forman 6 ítemes. Este factor se nombra toma de decisiones, el coeficiente de fiabilidad que presenta este factor es de 0,881, que es considerado alto.
7. El sexto factor lo forman 6 ítemes. Este factor se nombra entorno físico, el coeficiente de fiabilidad que presenta este factor es de 0,830, que es considerado alto.
8. El séptimo factor lo forman 7 ítemes. Este factor se nombra objetivos de la institución, el coeficiente de fiabilidad que presenta este factor es de 0,933, que es considerado alto.
9. El octavo factor lo forman 4 ítemes. Este factor se nombra compromiso, el coefi-

<sup>5</sup> En la interpretación del análisis factorial se ha seguido principalmente a Morales (2003).

- ciente de fiabilidad que presenta este factor es de 0,817, que es considerado alto.
10. El noveno factor lo forman 5 ítemes. Este factor se nombra adaptación al cambio, el coeficiente de fiabilidad que presenta este factor es de 0,790, que es considerado alto.
  11. El décimo factor lo forman 4 ítemes. Este factor se nombra delegación de actividades y funciones, el coeficiente de fiabilidad que presenta este factor es de 0,831, que es considerado alto.
  12. El factor decimoprimerlo lo forman 5 ítemes. Este factor se nombra coordinación externa, el coeficiente de fiabilidad que presenta este factor es de 0,814, que es considerado alto.
  13. El factor decimosegundo lo forman 3 ítemes. El coeficiente de fiabilidad que presenta este factor es de 0,588, que es considerado bajo, sin embargo, al eliminar el tercer ítem, el coeficiente alfa sube a 0,782, lo que indica que es mejor dejar el factor con sólo los dos primeros ítemes. Este factor se nombra eficiencia en la productividad.

**Tabla II.** Factores de la escala de clima organizacional.

Factor	Ítemes	Fiabilidad del factor
1. Comunicación interna	¿Se siente Ud. libre para conversar con su superior acerca de materias relacionadas con su trabajo? ¿ Es adecuada la relación con sus compañeros de trabajo? ¿Siente que su relación con su jefe directo es de con fianza y apoyo recíproco? ¿Cree Ud. que en su área de trabajo se producen errores por falta de información? ¿Su jefe se preocupa de explicar todo muy bien de modo que no existan confusiones? ¿Considera Ud. que se le entrega la información suficiente en el momento, para realizar bien su trabajo? ¿Ante un problema en su trabajo puede Ud. hablar con su jefe en forma franca y sincera? ¿Trabajamos en equipo? ¿Avanzamos en la misma dirección? ¿Nuestra información se comparte con el resto del equipo de trabajo? ¿Nuestros mecanismos de comunicación son adecuados? ¿Realizamos reuniones efectivas? ¿Comunicamos entre nosotros cuando y donde podemos ser localizados? ¿Respetamos nuestro tiempo mutuamente?	Alfa de Cronbach 0,943
2. Reconocimiento	¿Se estimula la capacitación de los funcionarios? ¿Se trabaja regularmente con un plan para la capacitación de los funcionarios? ¿Se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los funcionarios? ¿Existe equidad en el acceso a la capacitación? ¿Los funcionarios de su Departamento/ Servicio/ Unidad son frecuentemente elogiados, más que criticados y corregidos? ¿Hemos sido partícipes de los buenos resultados? ¿La actuación de calidad es gratificada? ¿La jefatura se fija más en las habilidades de los funcionarios que en sus puntos débiles? ¿Hay grupos de funcionarios que casi nunca reciben atención ni reconocimiento? ¿El funcionario que ha sido llamado por el jefe, espera más bien elogios que críticas?	Alfa de Cronbach 0,907

Tabla II. (continuación).

Factor	Ítems	Fiabilidad del factor
3. Relaciones interpersonales en el trabajo	¿Lo pasamos bien trabajando juntos? ¿Tenemos ganas de ir a trabajar cada día? ¿Nos sentimos seguros en nuestro trabajo? ¿Nos ayudamos y animamos unos a otros? ¿Nuestra comunicación es abierta y transparente? ¿Confiamos los unos en los otros? ¿Hablamos los unos CON los otros, pero no los unos DE los otros? ¿Respetamos las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás?	Alfa de Cronbach 0,893
4. Calidad en el trabajo	¿Nos tomamos en serio la calidad? ¿Conocemos nuestras fortalezas y debilidades? ¿Evaluamos regularmente la calidad de nuestras actividades? ¿Hacemos uso óptimo de nuestros recursos? ¿Exigimos calidad entre nosotros? ¿Hacemos realmente todo lo que podemos hacer? ¿Trabajamos todos para impulsar mejoras y desarrollar nuestro Departamento/ Servicio/ Unidad? ¿Existe orden y disciplina adecuados para realizar nuestro trabajo?	Alfa de Cronbach 0,88
5. Toma de decisiones	¿Las decisiones de su Departamento/ Servicio/ Unidad se toman en su mismo nivel? ¿Las decisiones se toman oportunamente? Piensa Ud. que las decisiones en su unidad se hacen pensando en los trabajadores. Ud. Puede emplear su propia iniciativa para hacer las cosas. Siente Ud. que en esta organización se anima los empleados a que tomen sus propias decisiones ¿Las decisiones se basan en información confiable?	Alfa de Cronbach 0,881
6. Entorno físico	¿El entorno físico mejora el bienestar y la eficiencia de su Departamento/ Servicio/ Unidad? La decoración y el diseño: ¿Son acordes a la función de su Departamento/ Servicio/ Unidad? ¿El espacio físico es suficiente? ¿Tiene una ventilación e iluminación adecuada? ¿El nivel de ruido interfiere significativamente con el desarrollo de sus funciones? ¿Cuenta su Departamento/ Servicio/ Unidad con los equipos e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones.	Alfa de Cronbach 0,83
7. Objetivos de la institución	¿Están claramente definidos los objetivos? ¿Los conoce Ud? ¿Está de acuerdo con ellos?	Alfa de Cronbach 0,933
8. Compromiso	¿Cumplimos nuestros acuerdos? ¿Estamos dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige? ¿Se siente Ud. con la camiseta puesta? ¿Nos sentimos responsables de los éxitos y fracasos de nuestro Departamento/ Servicio/ Unidad?	Alfa de Cronbach 0,817
9. Adaptación al cambio	¿Sabemos cuáles son los progresos de nuestro Departamento/ Servicio/ Unidad? ¿Sentimos la necesidad de que existan cambios? ¿Somos lo suficientemente flexibles para aceptar los cambios? ¿Estamos dispuestos a adaptarnos a los cambios? ¿Hemos empezado a usar nuevas tecnologías o herramientas de gestión?	Alfa de Cronbach 0,79

Tabla II. (continuación).

Factor	Ítems	Fiabilidad del factor
10. Delegación de actividades y funciones	¿Hay suficiente delegación? ¿Las capacidades de los funcionarios son usadas de la forma más ventajosa? ¿Es adecuada la forma de delegación? ¿Los funcionarios están capacitados para asumir las funciones delegadas?	Alfa de Cronbach 0,831
11. Coordinación externa	¿Trabajamos bien con el resto de los Departamentos/ Servicios/ Unidades? ¿Conoce quienes son los usuarios de su Departamento/ Servicio/ Unidad? ¿Sabe Ud. lo que los usuarios de su Departamento/ Servicio/ Unidad requieren? ¿Como evalúa la comunicación de la administración? ¿El flujo de información con el resto de los Departamentos/ Servicios/ Unidades es adecuado?	Alfa de Cronbach 0,814
12. Eficiencia en la productividad	¿Responde su Departamento/ Servicio/ Unidad a las expectativas de la organización con respecto de su eficiencia y productividad? ¿Las tareas son siempre realizadas en forma oportuna, de acuerdo a normas establecidas y haciendo el mejor uso de los recursos? ¿Hay grupos de funcionarios que casi nunca reciben atención ni reconocimiento?	Alfa de Cronbach 0,588

## 2. Escala de satisfacción laboral

### 2.1. Fiabilidad

La escala de satisfacción completa muestra un coeficiente alpha alto de 0,925. Éste coincide con los resultados de Meliá *et al.* (1990) y Meliá *et al.* (1986), en su escala de satisfacción laboral S21/26 y en su escala de satisfacción laboral S4/82, respectivamente.

### 2.2. Análisis factorial

En la Tabla III se observa lo siguiente:

1. Los factores extraídos son 5: satisfacción con la relación con sus superiores, satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo, satisfacción con la participación en las decisiones, satisfacción con su trabajo, satisfacción con el reconocimiento.
2. El primer factor lo forman 5 ítems. Esta investigación sugiere que este factor se nombre satisfacción con la relación con sus superiores, refleja bastante bien esta

- variable de satisfacción laboral, con ítems que hipotéticamente la define. El coeficiente de fiabilidad que presenta este factor es de 0,876, que es considerado alto.
3. El segundo factor lo forman 7 ítems. Este factor se nombra satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo. El coeficiente de fiabilidad que presenta este factor es de 0,866, que es considerado alto.
4. El tercer factor lo forman 6 ítems. Este factor se nombra satisfacción con la participación en las decisiones, refleja bastante bien esta variable de satisfacción laboral. El coeficiente de fiabilidad que presenta este factor es de 0,878, que es considerado alto.
5. El cuarto factor lo forman 7 ítems. Este factor se nombra satisfacción con su trabajo personal. El coeficiente de fiabilidad que presenta este factor es de 0,815, que es considerado alto.
6. El quinto factor lo forman 4 ítems. Este factor se nombra satisfacción con el reconocimiento. Y el coeficiente de fiabilidad que presenta este factor es de 0,737, que es considerado alto.

**Tabla III.** Factores de la escala de satisfacción laboral.

Factor	Ítems	Fiabilidad del factor
1. Satisfacción con la relación con sus superiores	La proximidad y frecuencia con que es supervisado. La supervisión que ejercen sobre usted. Las relaciones personales con sus superiores La forma en que sus supervisores juzgan su tarea. El apoyo que recibe de sus superiores.	Alfa de Cronbach 0,876
2. Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo	La ventilación de su lugar de trabajo. La iluminación de su lugar de trabajo El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo. La temperatura de su local de trabajo.	Alfa de Cronbach 0,866
3. Satisfacción con la participación en las decisiones	El grado en que su institución cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales. La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales. Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	Alfa de Cronbach 0,878
4. Satisfacción con su trabajo	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	Alfa de Cronbach 0,815
5. Satisfacción con el reconocimiento	Las oportunidades de promoción que tiene. Las oportunidades de formación que le ofrece la institución. El salario que usted recibe	Alfa de Cronbach 0,737

### 3. Validez de las escalas

Se entiende aquí por validez sobre todo la validez de constructo, la que se puede llamar validez lógica o conceptual. Las escalas de clima organizacional y satisfacción laboral poseen una validez de constructo, ya que la versión lograda en este estudio es representativa de los constructos que se quieren investigar. Por otra parte, los coeficientes de fiabilidad muestran que los ítems de cada escala completa están suficientemente relacionados entre sí. Ambas presentan coeficientes de fiabilidad altos.

### 4. Correlaciones

En la Tabla IV se destaca lo siguiente:

1. Hay solamente una correlación estadísticamente significativa: entre la variable de clima organizacional coordinación externa y la variable edad de los trabajadores
2. Los años de servicio de los trabajadores y el tamaño del grupo de trabajo no presenta una relación estadísticamente significativa con ninguna de las variables de clima organizacional estudiadas.

En la Tabla V se destaca que:

1. La muestra de este estudio no presenta correlaciones estadísticamente significativas entre la variable de satisfacción laboral y las variables años de servicio de los trabajadores, edad de los trabajadores y el tamaño del grupo de trabajo.

En la Tabla VI se destacan las siguientes observaciones:

1. Las dimensiones de clima organizacional: comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, toma de decisiones, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa, eficiencia de la productividad tienen en esta muestra relaciones estadísticamente significativas

con las siguientes variables de satisfacción laboral: satisfacción con la relación con los superiores, satisfacción con la participación en las decisiones y satisfacción con su trabajo en general.

2. La dimensión de clima organizacional: entorno físico solamente tiene, en esta muestra, una relación estadísticamente significativa con la variable de satisfacción laboral: satisfacción con las condiciones físicas de trabajo.

3. La dimensión de satisfacción laboral: satisfacción con el reconocimiento tiene en esta muestra relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de clima organizacional: reconocimiento, calidad en el trabajo, toma de decisiones, delegación de actividades y funciones.

**Tabla IV.** Correlación variables clima organizacional con variables descriptivas.

	<b>Años de servicio</b>	<b>Edad</b>	<b>Tamaño del grupo de trab.</b>
I. Comunicación interna	-.124 (.672)	-.477 (.085)	-.228 (.434)
II. Capacitación y reconocimiento	.034 (.908)	-.076 (.797)	-.104 (.724)
III. Relaciones laborales	.069 (.816)	-.249 (.391)	.007 (.982)
IV. Calidad en el trabajo	-.126 (.667)	.016 (.957)	-.039 (.894)
V. Toma de decisiones	-.128 (.662)	-.134 (.648)	-.082 (.780)
VI. Entorno físico	.071 (.810)	.496 (.071)	.033 (.912)
VII. Objetivos de la institución	.211 (.468)	-.221 (.448)	-.034 (.909)
VIII: Compromiso	-.238 (.412)	-.250 (.388)	-.096 (.745)
IX. Adaptación al cambio	-.060 (.839)	-.485 (.079)	-.401 (.156)
X. Delegación de actividades y funciones	.018 (.952)	-.171 (.559)	-.060 (.839)
XI. Coordinación externa	-.136 (.643)	-.602* (.023)	-.096 (.743)
XII. Eficiencia de la productividad	.180 (.539)	-.226 (.436)	-.135 (.646)

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Tabla V.** Correlación variables satisfacción laboral con variables descriptivas.

	<b>Años de servicio</b>	<b>Edad</b>	<b>Tamaño del grupo de trab.</b>
I. Satisfacción con la relación con sus superiores	-.065 (.825)	-.371 (.191)	-.307 (.285)
II. Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo	-.041 (.890)	.315 (.273)	.041 (.888)
III. Satisfacción con la participación en las decisiones	-.091 (.768)	-.227 (.456)	-.324 (.280)
IV. Satisfacción con su trabajo	.338 (.237)	-.088 (.764)	.037 (.901)
V. Satisfacción con el reconocimiento	.369 (.194)	.553 (.040)	.220 (.449)

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Tabla VI.** Correlación variables clima organizacional con variables satisfacción laboral.

	<b>I. Satisfacción con la relación con sus superiores</b>	<b>II. Satisfacción con las condic. físicas en el trabajo</b>	<b>III. Satisfacción con la participac. en las decisiones</b>	<b>IV. Satisfacción con su trabajo</b>	<b>V. Satisfacción con el reconocimiento</b>
I. Comunicación interna	.935** (.000)	.109 (.710)	.870** (.000)	.659* (.010)	.394 (.163)
II. Reconocimiento	.854** (.000)	.412 (.143)	.732** .722** (.004)	.660* (.004)	.010 (.010)
III. Relaciones interpersonales	.894** (.000)	-.030 (.918)	.849** (.000)	.848** (.000)	.477 (.085)
IV. Calidad en el trabajo	.691** (.006)	.362 (.203)	.740** (.004)	.582* (.029)	.577* (.031)
V. Toma de decisiones	.873** (.000)	.177 (.546)	.873** (.000)	.760** (.002)	.576* (.031)
VI. Entorno físico	-.132 (.654)	.813** (.000)	-.180 (.556)	-.098 (.738)	.376 (.186)
VII. Objetivos de la institución	.653* (.011)	-.095 (.746)	.643* (.018)	.713** (.004)	.131 (.656)
VIII. Compromiso	.652* (.012)	.233 (.423)	.758** (.003)	.493 (.074)	.389 (.169)
IX. Adaptación al cambio	.793** (.001)	-.142 (.629)	.772** (.002)	.764** (.001)	.156 (.595)
X. Delegación de actividades y funciones	.891** (.000)	.180 (.538)	.891** (.000)	.699** (.005)	.616* (.019)
XI. Coordinación externa	.678** (.008)	.028 (.925)	.677* (.011)	.482 (.081)	.057 (.847)
XII. Eficiencia de la productividad	.739** (.003)	-.251 (.386)	.764** (.002)	.889** (.000)	.346 (.226)

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

## CONCLUSIONES

Para lograr los objetivos descritos se procedió a la aplicación de dos escalas. Para diagnosticar el clima organizacional se aplicó un instrumento a partir de un cuestionario adaptado por el Departamento de Calidad del Ministerio de Salud, y validado (Rebeco, 2001). Para medir la satisfacción laboral en este estudio se utilizó el cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró (1989). Los resultados obtenidos muestran que ambas escalas entregan una fiabilidad adecuada (mayor de 0,9).

El coeficiente para la escala de clima organizacional completa es alto, coeficiente alpha de Cronbach 0,969. La escala de satisfacción completa muestra un coeficiente alto de 0,925, este resultado coincide con los resultados de Meliá *et al.* (1990) en su escala de satisfacción laboral S21/26, alfa 0,90 y Meliá *et al.* (1986) en su escala de satisfacción laboral S4/82, alfa 0,95.

El análisis factorial para la escala de clima organizacional entregó 12 factores: comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales en el trabajo, calidad en el trabajo, toma de decisiones, entorno físico, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa y eficiencia en la productividad, todas con un coeficiente alfa alto (entre 0,74 y 0,94). Para la escala de satisfacción laboral los factores extraídos son 5: satisfacción con la relación con sus superiores, satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo, satisfacción con la participación en las decisiones, satisfacción con su trabajo y satisfacción con el reconocimiento, todas con un coeficiente Alfa alto (entre 0,73 y 0,87).

La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral se presenta en casi todas las dimensiones de clima organizacional: comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, calidad en el

trabajo, toma de decisiones, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa y eficiencia de la productividad, que tienen relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de satisfacción laboral: satisfacción con la relación con los superiores, satisfacción con la participación en las decisiones y satisfacción con su trabajo en general. Es decir, en la muestra formada por trabajadores del hospital, las variables de clima nombradas se relacionan con la satisfacción laboral, específicamente en las variables de satisfacción en relación con los superiores, con la participación en las decisiones y con su trabajo en general.

La excepción es la dimensión de clima organizacional: entorno físico solamente tiene, en ésta muestra, una relación estadísticamente significativa con la variable de satisfacción laboral con las condiciones físicas de trabajo. Respecto a las variables descriptivas, hay solamente una correlación estadísticamente significativa entre la variable de clima organizacional coordinación externa y la variable edad de los trabajadores.

Finalmente, dentro de las fortalezas del hospital, destaca la alta motivación y compromiso con el trabajo de sus trabajadores y la alta satisfacción laboral con el trabajo que se realiza; el conocimiento de sus jefes jerárquicos; comprensión de la misión institucional; existen buenas relaciones interpersonales y suficiente flexibilidad para la supervisión de las tareas. En este contexto el difundir y hacer conocidas las políticas institucionales así como los valores que identifican al hospital permitirán al personal involucrarse y participar tanto en el proceso cultural como en el proceso de cambio de la organización. Dentro de las debilidades están la incapacidad de destacar y reconocer el trabajo bien hecho, la ausencia de una política de capacitación continua en el tiempo, el entorno físico inadecuado. Por otro lado, el nivel

destacado que logra el clima organizacional se ve fortalecido por una percepción favorable en las relaciones humanas tanto en funciones administrativas como en el nivel de la interacción social, aspectos de excelente potencial para el cambio organizacional.

## REFERENCIAS

- ARGYRIS C (1957) *Personality and organization*. New York: Harper and Row.
- BOADA J y TOUS J (1993) Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. *Revista de Psicología, Universidad Tarraconensis*, 15, 2, 151-166.
- BRAVO MJ, PEIRÓ JM y RODRIGUEZ I (1996) Satisfacción laboral. En J. Peiró y F. Prieto (eds) *Tratado de psicología del trabajo*, 1. La actividad laboral en su contexto. España: Ed. Síntesis S.A. 343-394.
- BRUNET L (1987) *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- CHIAVENATO I (1990) *Administración de recursos humanos*. Bogotá. McGraw-Hill.
- DESSLER G (1979) *Organización y administración, enfoque situacional*. Bogotá: Prentice Hall Internacional.
- FERNÁNDEZ F (1993) Salud mental y morbilidad psiquiátrica en el personal sanitario. En: Gestal O JJ Riesjos del trabajo del personal sanitario. Interamericana-McGraw-Hill. 414-423.
- FLIPPO E (1984) *Personnel Management*. New York: McGraw Hill.
- FOREHAND G y GILMER B (1964) Environmental variations in studies of organizational climate. *Psychological Bulletin*, 6, 361-382.
- FRIEDLANDER F y MARGULIES N (1969) Multiple impacts of Organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.
- GARCÍA-IZQUIERDO M (1991) Burnout en profesionales de enfermería de centros hospitalarios. *Revista de Psicología del trabajo y de la Organizaciones*, 7: 18, 3-12.
- GÓMEZ D (1981) El "ESP-E", un nuevo cuestionario de personalidad a disposición de la población infantil española. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 36, 450-472.
- GUEDEZ V (1998) *Gerencia Cultura y Educación*. Caracas: Fondo Editorial. Tropykos 28.
- HALPIN A y CROFT D (1963) *The organizational climate of schools*. Chicago: The University of Chicago. Midwert Administrative Center.
- HERNÁNDEZ R, FERNÁNDEZ C y BAPTISTA P (2003) *Metodología de la investigación*. Ediciones McGraw Hill.
- JAMES L y JONES A (1974) Organizational climate: A review of theory research. *Psychological Bulletin*, 20, 1393-1402.
- JAMES LR y JONES AP (1974) Organizational climate; A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
- KLIN P (1994) *An easy guide to factor analysis*. Nueva York: Methuen.
- KOYS DJ and DECOTTIS TA (1991) Inductive measures of psychological climate human relations, 44, 3, 265-385.
- LEWIN K (1951) *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.
- LITWIN GH and STRINGER RA (1968) *Motivation and organizational climate*. Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston.
- LOCKE EA (1976) The nature and causes of job satisfaction. En MD Dunnette (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- MELIA JL y PEIRO JM (1989) La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de satisfacción S20/30. *Psicologemas*, 5, 59-74.
- MELIA JL, PEIRO JM y CALATAYUD C (1986) El cuestionario general de satisfacción en organizaciones laborales: Estudios factoriales, fiabilidad y validez. *Millars*, XI, 43-77.
- MELIA JL, PRADILLA JF, MARTI N, SANCEMI MD, OLIVER A y TOMAS JM (1990) Estructura factorial, fiabilidad y validez del cuestionario de satisfacción S21/26: un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12 (1/2), 25-39.

- MORALES VP, UROSA SB y BLANCO BA (2003) Construcción de escalas de actitudes tipo Likert. Una guía práctica. Madrid: La Muralla.
- PAYNE RL and MANSFIELD R (1973) Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure context and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 18, 515-526.
- PFEIFFER JW, HESLIN R and JONES JE (1976) *Instrumentation in Human Relations Training*. La Jolla, Ca.: University Associates.
- PINCHEIRA H (2001) Diagnóstico el clima organizacional consultorio Alejandro Murúa de Los Ángeles. Tesis de Título Universidad del Bío-Bío.
- POWELL GN and BUTTERFIELD DA (1978) The case for subsystem climates in organizations. *Academy of Management Review*, 3, 151-157.
- REBECO A (2001) Informe de Satisfacción Usuario Interno. Hospital Guillermo Grant Benavente Concepción. Informe institucional.
- REICHERS A and SCHNEIDER B (1990). Climate and culture: an evolution constructs. En Schneider, B. (ed). *Organizational climate and cultura*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ROBBINS S (1993) Como explicar y prevenir el comportamiento. *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*, México Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A., pp. 31-60.
- ROUSSEAU DM (1988) The Construction of Climate in Organizational Research. En CI COOPER and I ROBERTSON, *International Review of Industrial and Organization Psychology*. Wiley, 139-158.
- SAUTUR, BONIOLO P, DALLE P. y ELBERT R (2005). *Manual de metodología*. Buenos Aires: Ediciones Clacso.
- SCHMITT N (1996) Uses and Abuses of Coefficient Alpha. *Psychological Assessment* 8 (4) 350-353.
- SCHNEIDER B (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- (1985). Organizational behavior. *Annual Review Psychology*, 36, 573-611.
- SCHNEIDER B and HALL DT (1972) Toward specifying the concept of work climate: A study of Roman Catholic diocesan priests. *Journal of Applied Psychology*, 56, 447-455.
- SCHNEIDER B and REICHERS AE (1983) On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- SCHNEIDER B, PARKINGTON JJ and BUXTON VM (1980) Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 25, 257-267.
- SOHI R (1999) Organizational climate-culture. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19, 1, 83.
- TAGIURI R (1968) The concept of organizational climate. En TAGIURI R and LITWIN G, *Organizational Climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- TORO-ALVAREZ F (1991) Relación entre variables de esters ocupacional y motivación para el trabajo: un estudio exploratorio. *Revista de Psicología del Trabajo y Organizaciones*, 7: 19. 109-120.
- VALLE R (1995) *Gestión estratégica de recursos humanos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana. 80-98.
- ZOHAR D (1980) Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65, 96-102.
- ZURRIAGA R, BRAVO M, RIPOLL P y CABALLERA (1998) Las características del trabajo como antecedents del burnout en profesionales de la salud. En DIEGO R. y VALDIVIESO J (eds). *Psicología del trabajo*, pp 203-212. Ediciones Pirámide. Madrid.