



UNIVERSIDAD DE JAÉN
MÁSTER UNIVERSITARIO EN PSICOLOGÍA POSITIVA

Trabajo Fin de Máster

Mejora del Clima Organizacional en un Centro Sanitario de Atención Primaria: una propuesta de intervención

Alumno/a: Adriana María Martínez Sánchez

Tutor/a: Prof. D. M^a del Pilar Berrios Martos

Septiembre, 2018

Índice

1. Resumen / abstract	1
2. Introducción	3
3. Clima organizacional: justificación para su estudio, concepto y medida	5
3.1. Justificación para su estudio.....	5
3.2. Concepto de clima organizacional	5
3.3. Medida del clima organizacional	11
4. Relación del clima organizacional con otras variables: evidencias empíricas.....	13
5. Objetivos e hipótesis.....	15
6. Metodología	16
6.1. Participantes	16
6.2. Duración.....	17
6.3. Método	17
6.4. Instrumentos de evaluación	17
6.5. Procedimiento	18
7. Presupuesto	26
8. Resultados previstos.....	27
9. Referencias bibliográficas	29
10. Anexos.....	34
10.1. Anexo 1: Cronograma	34
10.2. Anexo 2: Actividades	36

Índice de tablas

Tabla 1.....	7
Tabla 2.....	9
Tabla 3.....	19
Tabla 4.....	21
Tabla 5.....	21
Tabla 6.....	22
Tabla 7.....	23
Tabla 8.....	23
Tabla 9.....	24
Tabla 10.....	24
Tabla 11.....	26

1. Resumen / abstract

Resumen

La Psicología Positiva ha estado presente en los últimos años, no solo en el desarrollo de la Psicología en general, sino también en el desarrollo de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. De hecho, cada vez más organizaciones buscan convertirse en Organizaciones Positivas. En España, uno de los modelos teóricos que mejor explica el concepto de Organización Positiva es el Modelo HEalthy and Resilience Organization (HERO) (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012). Según este modelo, las organizaciones deben implementar recursos y prácticas organizacionales saludables en pos de mejorar el ambiente de trabajo a nivel de tarea, interpersonal y organizacional. Así, en una HERO interaccionan los recursos y prácticas organizacionales saludables, los empleados y equipos saludables y los resultados organizacionales saludables. Uno de los recursos organizacionales saludables es el clima organizacional.

En este trabajo se diseña un programa de intervención cuyo objetivo principal es mejorar el clima organizacional en un centro sanitario de atención primaria, así como probar su eficacia. Se utiliza un diseño cuasi-experimental con grupo control, en el que las variables dependientes (clima organizacional, satisfacción laboral, desempeño y motivación) se evalúan a lo largo de un pre-test, post-test y seguimiento. Para la elaboración del programa se sigue el modelo de clima organizacional propuesto por Litwin y Stringer (1968). De forma que, las actividades pretenden mejorar las dimensiones planteadas por estos autores a través de dos tipos de intervenciones: intervenciones positivas organizacionales e intervenciones positivas individuales y de equipo.

Abstract

Recently, Positive Psychology has had influence on development of Psychology in general and Work and Organizational Psychology too. In fact, there are progressively more organizations which want to become in Positive Organizations. In Spain, the HEalthy and Resilience Organization, HERO, (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012) is the best model to explain the meaning of Positive Organization. According to this model, organizations should introduce healthy organizational resources and practices to improve workplace speaking of task, interpersonal and organizational. In this way, healthy organizational resources and practices, healthy employees and healthy organizational outcomes interact with each other in a HERO. It should be noted that organizational climate is a healthy organizational resource.

In this essay, I have designed an intervention programme whose principal aim is improve organizational climate in a clinic and test usefulness. A quasi-experimental design with a control group was used, in which dependent variables (organizational climate, job satisfaction, performance and motivation) are tested over a pre-test, post-test and monitoring. This essay has been done using the organizational climate model created by Litwin & Stringer (1968). In order to activities expect to improve their organizational climate's dimensions through two kind of interventions: positive organizational interventions and individual and teamwork interventions.

2. Introducción

En la Psicología en general, y en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en particular, ha existido una fuerte tradición de estudiar y abordar las patologías y aspectos negativos del ser humano y del trabajo (García-Izquierdo, 2012). Por fortuna las organizaciones modernas están apostando por un nuevo enfoque basado en la Psicología Positiva.

En 2009, Sin y Lyubomirsky (cit. en Salanova, Llorens y Martínez, 2016, p.181) ya hablaban sobre este enfoque y afirmaban lo siguiente:

“Desde la Psicología Positiva se entiende la intervención como el diseño y la puesta en marcha de diferentes estrategias positivas que son implementadas por los equipos y organizaciones con el objetivo de mejorar el rendimiento y la satisfacción de los mismos con el fin de promover la salud, la calidad de vida laboral y la excelencia organizacional siguiendo el método científico. Para ello, es necesaria una intervención positiva que permita cultivar la totalidad del ser humano atendiendo a los aspectos cognitivos, emocionales y conductuales positivos”.

A raíz de este nuevo enfoque surgen la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP), que se encarga de la promoción de la salud en el trabajo creando puestos y empleados saludables en los que el bienestar, junto al rendimiento, son objetivos primordiales, y la Psicología Organizacional Positiva (POP), que se centra en impulsar las prácticas organizacionales positivas, o también denominadas buenas prácticas (García-Izquierdo, 2012). Ambas se centran en la investigación sobre las estrategias que contribuyen al desarrollo un modelo de organización más saludable.

Uno de los modelos teóricos que más apoyo empírico ha obtenido en este campo de estudio es el modelo HEalthy and Resilience Organization, HERO, (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012), que ha sido desarrollado por el equipo de investigación WANT, de la Universitat Jaume I de Castellón, que tiene una amplia trayectoria en el campo de prevención de riesgos psicosociales y el desarrollo de organizaciones saludables.

Según este modelo, una organización saludable tiene tres componentes (Salanova, 2009; Salanova et al., 2016):

- Recursos y prácticas organizacionales saludables, tales como autonomía, conciliación de la vida familiar con la laboral, clima organizacional, prevención del mobbing, trabajo en equipo y promoción de líderes transformacionales y positivos. Estos recursos se pueden dividir en recursos de tarea (basados en las características de las tareas que desempeña cada empleado en la organización) y recursos sociales (aquellos recursos que inciden en las relaciones positivas entre los compañeros de trabajo, jefes y clientes).
- Empleados saludables, quienes poseen creencias de eficacia, engagement, resiliencia, emociones positivas y confianza en el trabajo.
- Resultados organizacionales saludables, como son el compromiso organizacional, rendimiento, satisfacción laboral, lealtad del cliente y responsabilidad social.

Estos componentes interaccionan entre sí y se influyen mutuamente, de modo que interviniendo en uno solo también se pueden llegar a producir beneficios positivos en los demás (véase Figura 1). Sin embargo, cabe destacar que para Salanova et al. (2012; cit. en Salanova, Llorens, Torrente y Acosta, 2013) la intervención en recursos y prácticas organizacionales saludables de una organización promueve la salud de los empleados de ésta, lo que a su vez, provoca resultados organizacionales saludables.



Figura 1. Modelo HERO (Salanova et al., 2012)

Uno de los recursos organizacionales saludables es el clima organizacional, que más concretamente se engloba dentro de los recursos sociales. A continuación, se abordará con más detalle este concepto en los siguientes apartados.

El modelo HERO se ha implementado en numerosas organizaciones (hospitales, universidades, bancos, hoteles, copisterías, clubes deportivos, empresas dedicadas a la automoción y el transporte, etc.)(Llorens y Salanova, 2012; Hernández-Vargas, Llorens y Rodríguez, 2014; Salanova, Martínez, Ventura-Campos, Ortega-Maldonado, Peláez y Villar-Zanón, 2016; Equipo de investigación WANT, 2018), afirmando así, que este modelo se puede emplear en diversos tipos de organización.

3. Clima organizacional: justificación para su estudio, concepto y medida

3.1. Justificación para su estudio

En la actualidad, ha aumentado el interés por conocer el ambiente de trabajo en las instituciones públicas, cobrando una mayor relevancia el análisis de las condiciones laborales en los servicios de salud (Manosalvas, Manosalvas y Nieves, 2015). Que los empleados perciban un buen clima organizacional resulta esencial para el buen funcionamiento de la organización en sí. Al intervenir sobre esta variable se logra un efecto positivo en otras, también relevantes en el ejercicio de una organización, como son la satisfacción, motivación y rendimiento de los empleados (Dávila, 2014; Granados, Sotter y Rangel, 2011; Manosalvas, Manosalvas y Nieves, 2015; Ramos, 2012; Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, 2011).

3.2. Concepto de clima organizacional

El término ‘clima organizacional’, también conocido como ‘clima laboral’, ‘ambiente’, ‘atmósfera’, o incluso ‘aire’ (Acosta y Venegas, 2010), apareció por primera vez en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones de la mano de Germman (1960; cit. en Solarte, 2011). Los estudios realizados al respecto, denotan la

importancia que tiene en el ámbito organizacional y, sin embargo, hoy en día aún no existe una definición unificada sobre este concepto.

De forma que, existe falta de consenso en la definición de este término, y las múltiples definiciones varían en función del enfoque teórico que asuma el autor (Sandoval-Caraveo, 2004). En este sentido, podemos distinguir tres enfoques diferentes (Solarte, 2011): el enfoque objetivo o estructural de Forehand y Gilmer (1964), el enfoque subjetivo o perceptual de Halpin y Crofts (1962), y el enfoque de síntesis formulado por Litwin y Stringer (1968).

El enfoque objetivo o estructuralista afirma que el clima organizacional se encuentra compuesto por una serie de características estables (la estructura y tamaño de la organización, el estilo de liderazgo, la complejidad de los sistemas, el modo de comunicación, etc.) (Aguirre, Campos y Méndez, 2013), que define a una organización y la diferencia del resto e inciden en el comportamiento de sus empleados (Arnaez, Aguayo y Ludeña, 1994; Acosta y Venegas, 2010). De este modo, Forehand y Gilmer (1964) definen el clima como *“el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”* (cit. en Sandoval-Caraveo, 2004, p. 83).

Por el contrario, el enfoque subjetivo sostiene que el clima organizacional se basa en la percepción que tienen los empleados sobre la organización (a través de sus actitudes, valores y opiniones personales), teniendo gran relevancia la apreciación sobre su grado de satisfacción y si se cumplen sus necesidades sociales en ésta (Sandoval-Caraveo, 2004). Así, Halpin y Crofts (1963) afirman que el clima es *“la opinión que el trabajador se forma de la organización”* (cit. en Santa Eulalia y Sampedro, 2012, p. 610).

El enfoque más reciente sintetiza los dos anteriores, abogando por la importancia que tienen para la percepción subjetiva tanto los aspectos formales de la organización como otros factores ambientales que influyen sobre la motivación, relaciones interpersonales, creencias, etc. de los miembros de la organización (Solarte, 2011). Es decir, para Litwin y Stringer (1968), son *“los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”* (cit. en Sandoval-Caraveo, 2004, p. 84).

Este trabajo se basará en el enfoque de síntesis por ser el más actual y utilizado, tal y como se observa en la revisión bibliográfica realizada por Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo (2006), donde la definición elaborada por Litwin y Stringer (1968) resultó ser la más citada. A continuación, se muestra en la Tabla 1 una serie de definiciones basadas en este modelo.

Tabla 1.

Definiciones de clima organizacional (Extraído de Solarte, 2011; Manosalvas et al., 2015; Casas, Repullo, Lorenzo y Cañas, 2002; Aguirre et al., 2013)

Autor	Definición
Álvarez (1995)	El clima organizacional es el ambiente de trabajo creado a través de varios factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. Este ambiente, es decir, el clima en el que los miembros de la organización trabajan, influyen tanto en su comportamiento, productividad y satisfacción laboral.
Chiavenato et al. (2001)	El conjunto de propiedades y cualidades del ambiente laboral experimentado por los integrantes de una organización y que, a su vez, influyen directamente en su comportamiento.
Solarte (2011)	El clima organizacional es el conjunto de características identificadas por los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento. Por tanto, para su estudio resulta necesario entender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales
Ahmed, Khan & Butt (2012); Pena, Díaz y Carrillo (2013)	El clima organizacional se encuentra compuesto por una serie de variables del ambiente de trabajo medibles que son percibidas por los miembros de la organización. Estas variables modulan sus conductas, motivación, calidad de vida laboral y desempeño.
Casas, Repullo, Lorenzo y Cañas (2002)	Se considera como un constructo grupal-organizacional cuyo principio es la forma de percibir el ambiente, es decir, se entiende que existe una visión compartida por las personas que forman la organización.
Aguirre (2013)	El clima organizacional se encuentra basado en percepciones individuales, las cuales se fundamentan en patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan el día a día en la organización, los vínculos entre los grupos de trabajo y el desempeño.
Domínguez, Sánchez y Torres (2010)	El clima organizacional se trata del conjunto de percepciones que tiene cada trabajador del ambiente de trabajo, las cuales reflejan la interacción que se produce entre las características de la organización y del individuo en sí.

Pese a que no exista una definición única sobre clima organizacional, todas las enunciadas coinciden en tres características básicas de este concepto. La primera es la percepción que ejercen los miembros de la organización para dotar de significado a su

ambiente; la segunda se trata de los factores organizacionales, es decir, de todas aquellas variables que tienen una influencia en la motivación y desempeño de los trabajadores; y, por último, encontramos el comportamiento llevado tanto de manera individual como colectiva en la organización (Solarte, 2011).

Más concretamente, las definiciones de clima organizacional, independientemente del enfoque en que éstas se basen, explican los siguientes elementos concernientes al clima organizacional (Bustamante-Ubilla, Cid y Aburto, 2009; Sandoval-Caraveo, 2004; Ramos, 2012; Santa Eulalia y Sampedro, 2012):

- Alude a los atributos del medio ambiente de trabajo, los cuales pueden ser percibidos tanto de manera directa como indirecta por los empleados
- Provoca una serie de consecuencias en el comportamiento laboral
- Se trata de una variable que media entre los agentes de comportamiento individual y del sistema organizacional
- Conforman unas características, relativamente estables en el tiempo, que aportan a la organización la diferenciación de ésta con respecto a otras y entre distintas secciones de una misma organización
- Forma un sistema interdependiente y dinámico junto con las estructuras y componentes organizacionales y los empleados

A su vez, al hablar de clima organizacional cabe destacar dos aspectos definitorios: la sectorialidad y la multidimensionalidad.

Según Acosta y Venegas (2010), la sectorialidad alude al aspecto de que el clima no resulta homogéneo en toda la organización, de modo que departamentos de una misma empresa pueden tener climas muy distintos, lo cual se denomina como “microclimas organizacionales”. Por lo tanto, el clima es fruto del conjunto de todos los microclimas presentes en una organización. Por otro lado, la multidimensionalidad se refiere a que el clima se encuentra compuesto por diversos aspectos o dimensiones, siendo todos ellos necesarios para explicar el concepto en su totalidad.

Las dimensiones que componen el clima organizacional varían dependiendo del autor en el que nos centremos, de este modo existe variedad en el número de

dimensiones que definen el clima organizacional, nos podemos encontrar desde dos dimensiones (Payne, Pheysey y Pugh, 1971), hasta once (Pritchard y Kurasich, 1973) (cit. en Acosta y Venegas, 2010). Sin embargo, la mayoría de dimensiones estudiadas hasta la fecha se pueden englobar en cuatro aspectos:

- a) Nivel de autonomía individual que percibe cada trabajador dentro de la organización
- b) La estructura organizacional
- c) Tipo de recompensa o remuneración
- d) El apoyo, agradecimiento y consideración que percibe un empleado de sus superiores y/o compañeros de trabajo

Tabla 2.

Dimensiones de CO propuestas por diferentes autores según Sandoval-Caraveo (2004)

Likert (1967)	Pritchard y Karasick (1973)
1. Los métodos de mando 2. Las características de las fuerzas motivacionales 3. Los procesos de comunicación 4. La importancia de la relación entre superior y subordinado 5. Los procesos de toma de decisiones 6. La forma en que se establecen los procesos de planificación 7. Las características de los procesos de control 8. Los objetivos de rendimiento	1. Autonomía 2. Conflicto y cooperación 3. Relaciones Sociales 4. Estructura organizacional 5. Remuneración 6. Rendimiento 7. Motivación 8. Estatus 9. Flexibilidad e innovación 10. Centralización de la toma de decisiones 11. Apoyo
Bowers y Taylor (1972)	Litwin y Stringer (1968)
1. Apertura a los cambios tecnológicos 2. Recursos Humanos 3. Comunicación 4. Motivación 5. Toma de decisiones	1. Estructura 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Riesgo 5. Calor 6. Apoyo 7. Estándares de desempeño 8. Conflicto 9. Identidad

A continuación, se describirán de manera más detallada las nueve dimensiones propuestas por Litwin y Stringer (1968), por ser el modelo del que parte este estudio para diseñar el programa de investigación que se propone.

1. Estructura. Representa la percepción que tienen los empleados sobre los canales formales de la organización, es decir, las reglas, formalismos, obligaciones, jerarquías, regulaciones, políticas, trámites, procedimientos, limitaciones, etc.
2. Responsabilidad. La percepción de autonomía en el desarrollo de su trabajo: sentirse su propio jefe, tomar decisiones por sí mismo, si existe supervisión o no sobre las tareas que acomete, crear sus propias exigencias, si tiene la obligación de consultar todo a su superior, el compromiso que tiene para con el trabajo, etc.
3. Recompensa. Corresponde a los estímulos, recompensa y/o remuneración recibida tras el trabajo bien hecho, de modo que mide la percepción sobre si éstas son adecuadas y si la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Riesgo. Se refiere a los sentimientos que tienen los empleados con respecto a los desafíos que promueve el trabajo, por tanto, se trata de la medida en que la organización propone desafíos, retos, riesgos con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.
5. Calor. Se trata de la percepción que tiene los miembros de la empresa en cuanto a un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.
6. Apoyo. Los sentimientos de ayuda y apoyo que perciben los empleados tanto por parte de los jefes, como de los compañeros de trabajo.
7. Estándares de desempeño. Resulta del énfasis que tiene la organización en cuanto a las normas de rendimiento y desempeño.

8. Conflicto. Mide el grado en que los miembros de la organización escuchan distintas opiniones y no dudan enfrentar y solucionar cualquier problema en cuanto surja.
9. Identidad. Corresponde a la sensación de pertenencia a la organización y de compartir los objetivos personales con los de la empresa.

a. Medida del clima organizacional

Según García y Bedoya (1997, cit. en Solarte, 2011) la estrategia para medir el clima organizacional más utilizada es la realización de una encuesta a los trabajadores. Hoy en día existen numerosas medidas de auto-informe para medir el clima organizacional basadas en diferentes modelos teóricos. Entre ellas se encuentran el Cuestionario de Clima Organizacional (Koys y Decottis, 1991), la Work Environment Scale (Moos, 1986) y la Encuesta ECO IV de Clima Organizacional (Toro, 2008).

El Cuestionario de Clima Organizacional (Koys y Decottis, 1991) se encuentra compuesto por 8 dimensiones: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. A su vez, está compuesto por 40 ítems evaluados en una escala tipo Likert con 5 opciones de respuesta y presenta una elevada consistencia interna, siendo .85 su alpha de Cronbach (Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez, 2008).

La Work Environment Scale (Moos, 1986) se encuentra compuesta por 90 ítems de respuesta dicotómica (Granados, Sotter y Rangel, 2011) y se basa en medir tres dimensiones fundamentales en el clima organizacional: relaciones, autorrealización y estabilidad/cambio. Estas dimensiones se encuentran divididas en 10 subescalas: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación, comodidad (Ramos, 2012). La fiabilidad de las dimensiones de este instrumento oscilan entre .69 y .86 (Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996).

Con respecto a la Encuesta ECO IV de Clima Organizacional (Toro, 2008) cabe destacar que su confiabilidad es de .96 según alpha de Cronbach y mide 12 dimensiones del clima organizacional: trato interpersonal, apoyo del jefe, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad organizacional, coherencia, trabajo en equipo, valores colectivos, disposición al esfuerzo y apoyo organizacional

percibido. Estas dimensiones se encuentran a lo largo de 63 ítems, los cuales se responden a través de una escala tipo Likert de 4 opciones de respuesta (Toro, 2016).

Las tres escalas descritas se formularon para medir el clima organizacional en cualquier organización, sin embargo, numerosos instrumentos se han creado directamente para medir el clima en un ámbito laboral en concreto. A continuación se describen dos instrumentos de medida para el clima organizacional en el ámbito sanitario.

Por un lado, el Cuestionario de Clima Organizacional (Puche, Hernández y Santiago, 1999) se encuentra formado por 21 ítems que miden 3 subescalas (cooperación o compromiso, cohesión y trabajo en equipo) a través de una escala tipo Likert de 5 opciones de respuesta. Este instrumento presenta una consistencia interna elevada siendo de .89 en la escala de Cronbach (Puche, Hernández y Santiago, 1999).

Por otro lado, la Escala Multidimensional de Clima Organizacional, EMCO, (Gómez y Vicario, 2008) mide 8 factores: satisfacción de los trabajadores, autonomía en el trabajo, relaciones sociales entre los miembros de la organización, unión y apoyo entre los compañeros de trabajo, consideración de directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo, liderazgo de directivos. Este instrumento se evalúa mediante una escala tipo Likert de 5 opciones de respuesta y presenta adecuados niveles de consistencia interna con un alpha de Cronbach .70 (Patlán y Flores, 2013).

Como se aprecia, los instrumentos más utilizados para medir el clima organizacional son los auto-informes, sin embargo, también pueden emplearse técnicas cualitativas abiertas o semi-abiertas, tales como la revisión de documentos, entrevistas y la discusión grupal (Santa Eulalia y Sampedro, 2012).

Para este trabajo se va a hacer uso de un auto-informe para medir el clima organizacional, más concretamente del Organizational Climate Questionnaire (Litwin y Stringer, 1968). La razón de utilizar este cuestionario y no usar uno específico para el ámbito sanitario es que estos últimos, en su mayoría, han sido muy poco utilizados y existen pocos estudios que verifiquen su fiabilidad y validez.

4. Relación del clima organizacional con otras variables: evidencias empíricas

En las investigaciones sobre clima organizacional podemos diferenciar entre: 1) las que analizan las relaciones entre el CO y otras variables laborales, como por ejemplo el rendimiento, la motivación, y la satisfacción laboral, y 2) las que se centran en el diseño y la eficacia de los programas de intervención destinados a mejorar el CO.

Sin embargo, en el ámbito sanitario, son muy escasos los trabajos que se han centrado en el desarrollo de programas de intervención para mejorar el clima. En lo que a la intervención se refiere, la mayoría de los autores han desarrollado programas para prevenir el ‘desgaste profesional’ o ‘burnout’ de médicos y/o enfermeros (Muñoz-Seco, Coll-Benejam, Torrent-Quetglas y Linares-Pou, 2006). Los estudios descriptivos y correlacionales han sido los más frecuentes, y ponen de manifiesto, por una parte, que tan solo el 12.9% de los profesionales sanitarios perciben un clima saludable en su hospital (Del Río-Mendoza, Munares-Lovaton y Montalvo-Valdez, 2017), y por otra, que existe una relación positiva entre la calidad del servicio prestado por los profesionales de la salud, la satisfacción laboral y el CO (Rubio, Fernández, Páez, Muñoz, Cobo y Balo, 2003).

a) Clima organizacional y Satisfacción laboral

Las investigaciones realizadas por autores como Adelnike (2011); Keuter, Byrne, Voell & Larson (2000); Muñoz-Seco, Coll-Benejama, Torrent-Queglasb & Linares-Pou (2006) (cit. en Manosalvas, Manosalvas y Nieves, 2015), demuestran que existe una relación significativa y positiva entre ambas, de modo que a mejor clima organizacional percibido, mayor satisfacción tendrán los miembros de la organización (Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, 2011).

Según Ramos (2012) las dimensiones del clima que más afectan a la satisfacción son las relaciones sociales entre los compañeros de trabajo, la cohesión grupal, el grado de implicación en las tareas y el apoyo que percibe el empleado por parte de sus jefes. No obstante, estas dimensiones pueden variar dependiendo de la organización en la que se lleve a cabo la investigación. De este modo, Lyon e Ivancevich (1974) observaron que al medir la relación entre clima y satisfacción en un hospital, la influencia que tenía

el clima sobre la satisfacción laboral era sobre todo en aspectos relacionados con la promoción laboral y el desarrollo personal.

Por su parte, Dávila (2014), teniendo en cuenta tanto los resultados obtenidos en su estudio como en los realizados por los autores Quintero et al. (2008); Salazar et al. (2009); Salgado et al. (1996) (cit. en Dávila, 2014); concluye que el clima organizacional influye, prácticamente de forma inevitable, en la satisfacción laboral y motivación intrínseca de los empleados de una organización.

b) Clima organizacional y desempeño

Autores como Brunet (cit. en Ramos, 2012) y Granados, Sotter y Rangel (2011) afirman que el clima tiene un efecto directo sobre el desempeño. Por el contrario, Rodríguez et al. (2011) señalan que diversos autores (Silva, 1996; Burton & Lauridsen, 2004; Parker et al., 2003) apuntan a que el clima tendría un efecto indirecto en éste, el cual estaría mediado por las actitudes de los empleados, por lo que más bien hablan del efecto potencial que puede tener una variable sobre otra, pero no establecen una relación causal entre ambas.

Algunos estudios muestran que las dimensiones del clima más relacionadas con el desempeño son el apoyo, el riesgo, las recompensas, la toma de decisiones, la estructura, el estilo de liderazgo y las relaciones sociales (Rodríguez et al., 2011).

c) Clima organizacional y motivación

El clima organizacional tiene una influencia sobre la motivación de los empleados, al mismo tiempo que los estados motivacionales influyen en la percepción del clima, así se asume que existe una relación recíproca entre ambas variables.

Por ello, se entiende que cuando existe un clima positivo, los empleados logran tener una mayor motivación, la cual ayuda, a su vez, a aumentar el desempeño. Mientras que cuando la motivación es elevada entre los trabajadores, el clima organizacional junto con todas sus variables aumenta; del mismo modo que cuando la motivación entre los compañeros de trabajo es baja, el clima puede llegar a percibirse como pésimo dando como resultado insatisfacción laboral, estados depresivos, inconformidad e incluso huelgas o manifestaciones (Rodríguez et al., 2011).

Los escasos estudios sobre CO en centros sanitarios hacen que sea necesario seguir investigando en este campo para lograr avances teóricos y metodológicos que aclaren los beneficios del CO tanto para los profesionales sanitarios como para los centros de salud, y permitan diseñar programas de intervención cuyos efectos puedan ser comprobados.

5. Objetivos e hipótesis

Este trabajo tiene como principal objetivo general llevar a cabo una intervención en un centro sanitario de atención primaria por dos motivos fundamentales: 1) actualmente el interés por la mejora de la productividad y ambiente laboral en las instituciones públicas ha cobrado una enorme significancia, especialmente en los servicios de salud (Manosalvas, Manosalvas y Nieves, 2015), y 2) cada vez son más los autores que consideran primordial el estudio e intervención del clima organizacional en la Atención Primaria de Salud (Santa Eulalia y Sampedro, 2012).

Este objetivo general se traduce en los siguientes objetivos específicos:

- 1- Diseñar un programa de intervención para mejorar el clima organizacional en un centro sanitario de atención primaria.
- 2- Comprobar si a través de dicho programa se puede mejorar el clima de dicho centro.
- 3- Comprobar si dicho programa también incrementa los niveles de motivación, satisfacción y rendimiento de los empleados.

De acuerdo con la revisión de la literatura científica realizada, esperamos encontrar los siguientes resultados:

- **Hipótesis 1:** El programa de intervención diseñado mejorará el clima organizacional del centro.
- **Hipótesis 2:** El programa de intervención diseñado incrementará los niveles de motivación, satisfacción y rendimiento de los empleados.

6. Metodología

6.1.Participantes

En esta investigación participarán 50 profesionales en total, de los cuales 40 serán empleados de un centro sanitario de atención primaria público de la ciudad de Jaén, y los otros 10 serán altos cargos directivos de los que depende dicho centro.

Dentro de los 40 trabajadores, encontramos a 20 hombres y 20 mujeres con edades comprendidas entre los 25 y 65 años ($Media_{edad}=40$), que ocupan diferentes puestos: médicos, enfermeros, celadores y auxiliares administrativos, que comparten horario y espacio laboral. De modo que, pese a que no desempeñen las mismas tareas, necesitan estar coordinados, y en contacto directo y continuo con los otros compañeros para poder desempeñar bien su trabajo.

Estos profesionales se asignarán a dos grupos diferentes: 20 formarán parte del grupo control y los otros 20 del grupo experimental, que será el que reciba el entrenamiento. A su vez, el grupo experimental se dividirá en 2 subgrupos de 10 participantes cada uno para que puedan desarrollarse satisfactoriamente las actividades propuestas en el programa, más concretamente en las intervenciones positivas individuales y de equipo. En ambos subgrupos se llevará a cabo las mismas actividades solo que en un horario distinto.

Cabe mencionar que en este programa de intervención se ha decidido hacer uso de un grupo control y no de un grupo placebo dado que se consideraron diversos aspectos éticos. Es decir, el desarrollo de la aplicación de actividades no significantes en un grupo placebo en pos de clarificar el efecto obtenido en el grupo experimental no resulta ético cuando se puede hacer uso de un grupo control (quien también pasará por el pretest y postest sin necesidad de emplear parte de su tiempo en la realización de actividades sin ningún tipo de impacto ni beneficio a nivel organizacional ni personal).

Como habrá intervenciones destinadas a cambiar aspectos organizacionales (p.e. estructura, evaluación del rendimiento, sistema de recompensas, etc.) también se formarán grupos de discusión. Estos grupos se encontrarán compuestos por representantes tanto de los empleados como de los altos cargos directivos. Los representantes serán 10, elegidos por sus propios compañeros, es decir, 5 altos cargos

directivos de los 10 que participan en esta intervención y 5 empleados de los 20 que configuran el grupo experimental.

6.2.Duración

La implementación del programa de intervención se llevará a cabo durante los meses de Enero, Febrero, Marzo y Abril de 2019. Finalmente, se realizará el seguimiento la primera semana de Julio de 2019. Este programa tendrá una duración total de 43 horas distribuidas en 25 sesiones, llevadas a cabo a lo largo de 15 semanas.

Las sesiones se desarrollarán los miércoles por la tarde en el mismo centro de trabajo, siendo el horario de 17:00-19:00h durante las intervenciones positivas organizacionales (sesiones 1-5) y de 16:30-18:00h para un subgrupo del grupo experimental y de 18:30-20:00h para el otro subgrupo en las intervenciones positivas individuales y de equipo (sesiones 6-12).

Esta información se ampliará en el apartado de procedimiento y en anexos con el respectivo cronograma (véase Anexo 1).

6.3.Método

Con el objetivo de valorar la eficacia del programa del presente estudio, utilizaremos una metodología cuasi-experimental con grupo control, pre-test/post-test y una fase de seguimiento.

De este modo la variable independiente es el propio programa de intervención, mientras que las variables dependientes son el clima organizacional, la satisfacción laboral, la motivación y el rendimiento.

6.4.Instrumentos de evaluación

Para evaluar las variables objeto de estudio se utilizarán los siguientes instrumentos:

Organizational Climate Questionnaire (OCQ; Litwin y Stringer, 2001; adaptación al castellano de Echezuria y Rivas, 2001). Evalúa el clima organizacional a través de

las 9 dimensiones propuestas por Litwin y Stringer: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad. Éste consta de 53 preguntas cerradas en una escala tipo Likert con 4 opciones de respuesta (de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo) y presenta un alto grado de confiabilidad, obteniendo un alpha de Cronbach de .83 (Chavarría y Vargas, 1984; Vega et al., 2006; Marín, 2003).

Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT; Toro, 1985). La administración de este cuestionario se puede realizar tanto de forma individual como colectiva. Se encuentra compuesto por 75 ítems que miden 15 dimensiones motivacionales: logro, poder, afiliación, autorrealización, reconocimiento, dedicación a la tarea, aceptación a la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición, expectación, supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción. Este instrumento cuenta con niveles de confiabilidad y validez apropiados, siendo la confiabilidad alta (.72) según los criterios de Guildford (Toro, 1993; Toro y Cabrera, 1985; Chaparro, 2006)

Satisfacción laboral (S20/23; Meliá y Peiró, 1998). Está formado por 23 ítems con una escala de respuesta tipo Likert de 7 opciones de respuesta. En los estudios psicométricos se evidencia que presenta un nivel de fiabilidad y validez apreciables, siendo la consistencia interna de .92 en la escala de Cronbach para la escala total y oscilando entre .76 y .89 en los factores, y explicando un 84.64% de la varianza (Meliá y Peiró, 1998).

Cuestionario de Eficacia de Equipos de Trabajo (TWG; Aubé & Rousseau, 2005). Esta escala comprende 10 ítems con una escala de respuesta tipo Likert de 5 valores que van desde ‘totalmente falso’ a ‘totalmente cierto’. El TWG evalúa el rendimiento a través de tres dimensiones: rendimiento de equipo, calidad de la experiencia del grupo y viabilidad del equipo. En cuanto a su consistencia interna, los índices alpha de Cronbach para el rendimiento del equipo es .82, para la calidad de la experiencia del grupo .96 y .84 para la viabilidad del equipo (Urbano-Jiménez, 2017).

6.5.Procedimiento

El desarrollo del programa de intervención se encuentra compuesto por 6 fases:

1- Estudio y diseño del programa de intervención:

En primer lugar, se llevó a cabo una revisión bibliográfica sobre la variable ‘clima organizacional’, seguidamente se buscaron programas para mejorar el CO en el contexto sanitario con el fin de conocer los principales antecedentes en este campo de intervención. Tal y como se ha dicho al principio de este trabajo, no se hallaron los antecedentes previstos, esto es, no se encontraron programas de intervención en contextos sanitarios. Por ello, se decidió diseñar un programa basado en el enfoque de Litwin y Stringer (1968) en cuyo modelo se distinguen 9 dimensiones del CO.

A continuación (véase Tabla 3), se presenta un esquema de las dimensiones del clima organizacional objeto de la intervención, así como las técnicas utilizadas para mejorar cada una de ellas.

Tabla 3
Esquema sobre las sesiones del programa de intervención

SESIÓN	DIMENSIONES	TÉCNICAS
Sesión 1	Estructura	Grupo de discusión
Sesión 2	Responsabilidad	Grupo de discusión
Sesión 3	Recompensa	Grupo de discusión
Sesión 4	Riesgo	Grupo de discusión
Sesión 5	Estándares de desempeño	Grupo de discusión
Sesión 6 y 7	Calor	- Habilidades sociales y de comunicación - Sentido del Humor
Sesión 8, 9 y 10	Apoyo	- Gratitud - Empatía - Compasión - Cooperación
Sesión 11	Conflicto	Resolución de conflictos y negociación
Sesión 12	Identidad	- Vida y trabajo con significado - Objetivos personales y profesionales - Sentimiento de orgullo

a) Intervenciones positivas organizacionales

Como se puede observar en la Tabla 3, las cinco primeras sesiones están destinadas a trabajar aquellas dimensiones organizacionales del clima. Más concretamente, se trabajarán mediante un grupo de discusión en el que participarán 5 representantes de los empleados y 5 representantes de los altos cargos directivos.

Cada una de las sesiones tendrá una duración de 2h y consistirá en el debate sobre nuevas medidas y cambios a llevar a cabo en la organización. Estas propuestas se abordarán en cuanto a aspectos relaciones con la dimensión a tratar en cada sesión. Por lo tanto, los representantes deberán debatir con el fin de llegar a un consenso y/o negociación, y en caso de que no se lograra, se tomarán las decisiones sobre los cambios que se introducirán en cada dimensión democráticamente.

En esta intervención positiva organizacional, el terapeuta tiene la función de plantear los aspectos a tratar en cada sesión y de ser el mediador durante la misma.

- La sesión 1 abordaría las políticas de conciliación, políticas de igualdad, las políticas de comunicación de la organización y el buen desarrollo de las tareas de sus empleados, etc.
- Durante la sesión 2 se plantearía el rediseño de puestos. Para ello, se analizaría cada puesto de trabajo y qué cambio/s le beneficiaría, entre los que encontramos ampliación o reducción del puesto, enriquecimiento del puesto, rotación o la creación de equipos de trabajo autónomos.
- En la sesión 3 se elaborará un plan de incentivos en el que se consensuará los comportamientos a premiar y los tipos de incentivos que se recibirán. Se estudiará la posibilidad de establecer un contrato psicológico que recoja las expectativas de los empleados y de la organización sobre lo que cada uno espera del otro.
- La sesión 4 se negociará una dirección por objetivos basada en el análisis de puestos.

- Durante la sesión 5 se acordarán los criterios de una evaluación del rendimiento que garantice el feedback a los empleados.

b) Intervenciones positivas individuales y de equipo

Las sesiones que forman parte de las intervenciones positivas individuales y de equipo tienen una duración de 1'5h y cada una de ellas se desarrolla en dos ocasiones (una con cada subgrupo), como se aprecia en el apartado de 'Duración'.

Cada sesión queda especificada en las tablas que se presentan a continuación (véase Tabla 4-10) y la explicación detallada de cada actividad a realizar en cada sesión se encuentra descrita en anexos (véase Anexo 2).

Tabla 4
Descripción de la sesión 6

Sesión 6		
Actividad	Tiempo	Objetivo y breve descripción
Conozcámonos	30'	Se pretende aumentar el conocimiento y cercanía entre los participantes de cada grupo
Introducción a la Asertividad	10'	Explicación sobre los distintos estilos de comunicación: asertivo, pasivo y agresivo. Enmarcándolos dentro de las Habilidades Sociales
Ser asertivo en el trabajo	45'	Realización de un role-playing para afianzar los conocimientos adquiridos en cuanto a los estilos de comunicación
Resumen de la sesión	5'	Realizar un breve resumen sobre la sesión y/o responder a la pregunta: ¿qué he aprendido?

Tabla 5
Descripción de la sesión 7

Sesión 7		
Actividad	Tiempo	Objetivo y breve descripción

Recordatorio sesión anterior	5'	Comentar qué se realizó durante la sesión anterior
Introducción al Sentido del Humor	10'	Explicación de la importancia que tiene ejercitar el SH tanto a nivel personal como en el marco de una organización
Adivina el objeto	30'	Utilización del SH en relación con objetos comunes en su entorno laboral
Introducción a la Escucha Activa	10'	Explicación sobre la relevancia que tiene emplear una buena escucha activa. Enmarcándola dentro de las Habilidades Sociales y de comunicación
Párate a escuchar	20'	Actividad destinada a ejercitar la escucha activa y ser conscientes sobre nuestra capacidad para ello
Saludos divertidos	10'	Planteamiento de una actividad sobre SH a realizar a lo largo de la semana
Resumen de la sesión	5'	Realizar un breve resumen sobre la sesión y/o responder a la pregunta: ¿qué he aprendido?"

Tabla 6
Descripción de la sesión 8

Sesión 8		
Actividad	Tiempo	Objetivo y breve descripción
Recordatorio sesión anterior	5'	Comentar qué se realizó durante la sesión anterior
Saludos divertidos	10'	Comentar la realización de esta actividad durante la semana
Prometo estarte agradecido	5'	Escucha de una canción para comenzar la sesión con buen humor e introducir la temática a trabajar durante la misma
Introducción a la fortaleza de Gratitud	10'	Explicar qué es la Gratitud para la Psicología y lo relevante que es tanto para uno mismo como para mejorar las relaciones

		interpersonales
Carta de Gratitud	30'	Adquirir una forma de mostrar agradecimiento y ponerla en práctica
Adivina y reacciona	30'	Trabajar la empatía
Resumen de la sesión	5'	Realizar un breve resumen sobre la sesión y/o responder a la pregunta: ¿qué he aprendido?'

Tabla 7
Descripción de la sesión 9

Sesión 9		
Actividad	Tiempo	Objetivo y breve descripción
Recordatorio sesión anterior	5'	Comentar qué se realizó durante la sesión anterior
Scape-room	65'	Realización de una actividad de scape-room en un centro dedicado a ello
Reflexión sobre la necesidad de cooperación	15'	Realización de una reflexión grupal sobre lo necesario que es el apoyo entre compañeros en actividades de esta índole y extrapolarlo al ámbito laboral
Comentando la experiencia	5'	Realizar un breve resumen sobre la experiencia y/o responder a la pregunta: ¿qué he aprendido?'

Tabla 8
Descripción de la sesión 10

Sesión 10		
Actividad	Tiempo	Objetivo y breve descripción
Recordatorio sesión anterior	5'	Comentar qué se realizó durante la sesión anterior
El perro y su dueño	20'	Trabajar la empatía
¿A todos por igual?	60'	Reflexionar y debatir sobre la conducta que presentamos dependiendo del ámbito en el que nos encontremos.
Resumen de la sesión	5'	Realizar un breve resumen sobre la sesión y/o responder a la pregunta: ¿qué he aprendido?'

Tabla 9
Descripción de la sesión 11

Sesión 11		
Actividad	Tiempo	Objetivo y breve descripción
Recordatorio sesión anterior	5'	Comentar qué se realizó durante la sesión anterior
Regulación laboral	45'	A través de un role-playing, entrenar la resolución de conflictos
Negociando	35'	Realización de una negociación para poner en práctica lo aprendido hasta ahora en cuanto a habilidades sociales y comunicativas, empatía, etc.
Resumen de la sesión	5'	Realizar un breve resumen sobre la sesión y/o responder a la pregunta: ¿qué he aprendido?'

Tabla 10
Descripción de la sesión 12

Sesión 12		
Actividad	Tiempo	Objetivo y breve descripción
Recordatorio sesión anterior	5'	Comentar qué se realizó durante la sesión anterior
Introducción al propósito y significado	10'	Explicar la relevancia de plantear bien nuestras metas e ir en busca de objetivos propuestos en pos de tener una vida y un trabajo con significado
Comparando metas	55'	Comparar los objetivos de los miembros del grupo con los de la organización
Muestra de orgullo	15'	Exponer ante el grupo el sentimiento de orgullo que nos profesa la organización
Resumen de la sesión	5'	Realizar un breve resumen sobre la sesión y/o responder a la pregunta: ¿qué he aprendido?'

2- Solicitud y obtención de permisos:

Una vez diseñado el programa de intervención, se solicita al Comité de Ética de la Investigación Biomédica de Andalucía, de acuerdo con las disposiciones legales contenidas en la ley 14 de 2007, la revisión y posterior aval de este programa de intervención en un centro sanitario de Atención Primaria de la ciudad de Jaén.

Posteriormente, se informa a la delegación territorial de sanidad de Jaén en cuanto a la implementación de dicho programa.

Tras esto, se convoca una reunión con el equipo directivo del centro para realizar una presentación formal sobre el programa de intervención, haciendo hincapié en aquellos aspectos relacionados con la duración del mismo, espacio y participantes.

Por último, antes de comenzar con la implementación del programa, se requerirá a los participantes que firmen el consentimiento informado, en caso de que deseen participar, haciendo así explícitos las consiguas de anonimato y voluntariedad concernientes a la participación en esta intervención.

3- Pre-test:

Antes de aplicar el programa de intervención, se llevará a cabo el pretest. Para ello, se reunirá, por un lado, a los empleados participantes en esta intervención para realizar los distintos cuestionarios que medirán las variables dependientes de este programa; y por otro, a los directivos para pasar únicamente el cuestionario que mide el clima organizacional. Esta ocasión se aprovechará para presentar el programa a sus participantes.

4- Intervención:

Una vez realizado el pre-test, se procede al análisis de los resultados en pos de hallar qué dimensiones del clima organizacional deberían de mejorarse en esta organización en concreto. Es decir, se observarían los resultados obtenidos en las dimensiones individuales y de equipo del Organizational Climate Questionnaire rellenos por los empleados: Calor, Apoyo, Conflicto e Identidad. A su vez, se compararían los resultados existentes entre los empleados y los jefes directivos en las dimensiones organizacionales: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo y Estándares de

desempeño. De este modo, solo se realizaría la intervención en aquellas dimensiones que así lo necesitasen, según la percepción de los propios integrantes de la organización.

Para este programa de intervención, asumiremos que los resultados han demostrado que la organización necesita mejorar todas las dimensiones del clima, así se presenta un programa completo. Éste consta de 11 sesiones de intervención propiamente dicha, más las correspondientes al pretest, posttest y seguimiento.

Todas las sesiones se llevarán a cabo en un espacio cedido por el centro sanitario (sala de reuniones, por ejemplo) a excepción de la sesión 9 que tendrá lugar en un espacio alejado de la organización.

Cabe destacar que el encargado de impartir las sesiones será un Psicólogo especializado tanto en Psicología Positiva como en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones

5- Post-test:

Una vez implementado el programa de intervención se lleva a cabo una nueva recogida de datos, de igual forma que se hizo anteriormente en el pre-test.

6- Seguimiento:

Se realizará a los 3 meses de haber finalizado la intervención para observar si este programa ha tenido efectos a largo plazo en la organización y si esos efectos se mantienen al mismo nivel que cuando se realizó la aplicación del post-test.

7. Presupuesto

El presupuesto del programa de intervención se encuentra detallado en la siguiente tabla (véase Tabla 11).

Tabla 11
Descripción del presupuesto del programa de intervención

Categoría	Concepto	Unidades	Precio unidad	Total
Material	Folios	1 paquete (500 hojas)	5€	5€

	Fotocopias	900	0.05€	45€
	Lápices	20	1€	20€
	Bolígrafos	20	1€	20€
	Caja o bote	1	2€	2€
	Scape-room	4	50€	200€
Personal	Psicólogo	43 horas de intervención	40€/Hora	1720€
Total				2012€

8. Resultados previstos

Una vez concluida la implementación de este programa de intervención y analizados los resultados obtenidos, esperamos que las hipótesis propuestas se cumplan.

Obtenidos los resultados esperados y, por consiguiente, confirmada la validez de este programa, se emprendería la implementación de las intervenciones positivas individuales y de equipo mismo al grupo control, en primer lugar, y al resto de la organización a continuación, realizando las adaptaciones que se consideren oportunas. A su vez, se ofertaría este mismo programa al resto de centros sanitarios de atención primaria de la ciudad de Jaén.

Por otro lado, podría utilizarse este programa en otras organizaciones que pretendan mejorar el clima organizacional siempre y cuando se realice una adaptación del mismo.

Alguna de las limitaciones que se encuentran es que no se ha tenido en cuenta si los profesionales participantes se hallan en un puesto laboral fijo o de interinidad. Esto

podría afectar a largo plazo a los resultados obtenidos en cuanto a la mejora del clima de la organización, en el sentido de si se imparte este programa a trabajadores que en un breve periodo de tiempo se encontrarán trabajando en un centro distinto.

Otra limitación a tener en cuenta es que no se pueden comparar los resultados obtenidos con otros programas de intervención similares debido a que no se hallaron durante el estudio del mismo.

Con respecto a la metodología, este programa cuenta con un grupo control y uno experimental, sin embargo, la falta de grupo placebo delimita el posible efecto y generalización de los resultados. Esta es una limitación asumida desde el comienzo del diseño de este programa, como se aprecia en el apartado ‘Participantes’.

9. Referencias bibliográficas

- Acosta, B., y Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de investigación en psicología*, 13(1), 163-172.
- Aguirre, L. R. D., Campos, Á. F. R., y Méndez, A. G. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de administración*, 4(1), 59-70.
- Arnaez, M. A. A., Aguayo, C. M., y Ludeña, M. L. S. (1994). El clima laboral en los trabajadores de atención primaria. *Gaceta Sanitaria*, 8(41), 79-84.
- Bustamante-Ubilla, M. A., Cid, J. D. P. H., y Aburto, L. A. Y. (2009). Análisis del clima organizacional en el Hospital Regional de Talca. *Revista estudios seriados en gestión de salud*, 5, 2-16.
- Casas, J., Repullo, J. R., Lorenzo, S., y Cañas, J. J. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista de administración sanitaria*, 6(23), 143-160.
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. *Innovar*, 16(28), 7-32.
- Chavarría, B. C., y Vargas, P. M. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de Trabajo Social*. 27-37
- Chiang, M. M., Salazar, C. M., Huerta, P. C., y Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum (Talca)*, 23(2), 66-85.
- Cuadra-Peralta, A. A., Fuentes-Soto, L. K., Madueño-Soza, D., Veloso-Besio, C. B., y Meneses, Y. B. (2012). Mejorando clima organizacional y de aula, satisfacción vital y laboral. *Fractal: Revista de Psicología*, 24(1), 3-26.

- Dávila, N. F. C. (2014). *Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos* (Tesis doctoral). Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Universidad Pontificia Católica del Perú.
- Del Rio-Mendoza, J. R. J., Munares-Lovaton, A., & Montalvo-Valdez, H. (2017). El clima organizacional en trabajadores de un hospital general de Ica. *Revista Médica Panacea*, 3(1).
- Equipo de investigación WANT (2018). *Carta de servicios*. Recuperado de: <http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/12/Carta-Servicios-WANT-2018.pdf>
- García-Izquierdo, M. (2012). *Fundamentos de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Murcia, España: Diego Marín.
- Granados, J. D. T., Sotter, M. C. S., y Rangel, J. G. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Clío América*, 5(10), 204-227.
- Hernández-Vargas, I., Llorens, S., & Rodríguez, A. (2014). Empleados saludables y calidad de servicio en el sector sanitario: un estudio de caso. *Anales de Psicología*, 30(1), 247-258. doi:10.6018/analesps.30.1.143631
- Litwin, G.H. & Stringer, R.A. (1968). Motivation and organizational climate. In Zeitz, G., Johannessson, R. & Ritchie, J. J. (1997) *An employee survey measuring total quality management practices and culture* (p 414-444). Boston: Harvard University.
- Llorens, S., & Salanova, M. (dirs) (2012). *Organizaciones sanitarias saludables y resilientes: Un estudio de caso en hospitales de Castellón y provincia*. Publicaciones Fundación-Dávalos Fletcher: Castellón. ISBN: 978-84-695-4080-0
- Lyon, H. L. & Ivancevich, J. M. (1974). An exploratory investigation of organizational climate and job satisfaction in a hospital. *Academy of management journal*, 17(4), 635-648.

- Marín, M. (2003). *Relación entre clima y el compromiso organizacional en una empresa del Sector Petroquímico* (Tesis de Licenciatura no publicada). Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Caracas, Venezuela.
- Manosalvas, C. A., Manosalvas, L. O., y Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, (26), 5-15.
- Meliá, J. L., y Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59-74.
- Nader, M., Bernate, S. P. P., y Santa-Bárbara, E. S. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30(130), 31-39.
- Patlán, J., y Flores, R. (2013). Desarrollo y validación de la escala multidimensional de clima organizacional (EMCO): un estudio empírico con profesionales de la salud. *Ciencia & trabajo*, 15(48), 131-139.
- Puche, J. F. M., Hernández, P. J. S., y Santiago, A. L. (1999). Validación de un cuestionario para la medición del clima organizacional en centros de salud. *Atención primaria: Publicación oficial de la Sociedad Española de Familia y Comunitaria*, 23(4), 192-197.
- Ramos, D. C. (2012). *El Clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), Colombia. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10596/2111>
- Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N., y Cornejo, F. A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234.

- Rubio, J. C., Fernández, J. M., Páez, M. M., Muñoz, M. C., Cobo, J. G., & Balo, A. R. (2003). Clima laboral en atención primaria: ¿qué hay que mejorar?. *Atención primaria*, 32(5), 288-295.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. M. (2012). We Need a Hero! Towards a Validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822. doi: 10.1177/1059601112470405
- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3).
- Salanova, M., Llorens, S., Torrente, P., & Acosta, H. (2013). Intervenciones positivas para potenciar organizaciones saludables y resilientes. En F. Palací y M. Bernabé (coord.), *Consultoría Organizacional* (pp 137-166). Madrid: Sanz y Torres.
- Salanova, M., Martínez, I., Ventura-Campos, M., Ortega-Maldonado, A., Peláez, M.J., & Vilar-Zanón, R. (2016). Caso de la Universidad Jaume. En García González G. y Soler Pagán C. (Ed). *Organizaciones Saludables: Diez casos de éxito*. (pp. 121– 134). Editorial Aranzadi.
- Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8 (2).
- Sandoval-Caraveo, M. D. C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.
- Santa Eulalia, J. M., y Sampedro, B. A. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista Médica Electrónica*, 34(5), 606-619.

- Solarte, M. G. (2011). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43-61.
- Toro, F. (1993). Diferencias en el perfil motivacional de gerente de empresas públicas y privadas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 25(3), 403-423
- Toro, F. (2016). Análisis psicométrico de la encuesta ECO IV de clima organizacional por países. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 27(1), 44-57.
- Toro, F. & Cabrera H. (1993). Diferencias en el perfil motivacional de gerentes de empresas públicas y privadas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 25(3), 403-423.
- Toro, F. & Cabrera H. (1985). *Cuestionario de motivación para el trabajo CMT*. Manual. Medellín: Ediciones Gráficas.
- Urbano-Jiménez, M. (2017). *La personalidad y la inteligencia emocional como predictores del rendimiento de los equipos de trabajo* (Trabajo Fin de Grado no publicado). Universidad de Jaén, Jaén. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/10953.1/6112>
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. C., y Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas: Perspectivas en psicología*, 2(2).

10. Anexos

10.1. Anexo 1: Cronograma

	Enero					Febrero				Marzo				Abril		Julio
Semanas Sesiones	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	1
Presentación y pre-test																
Sesión 1																
Sesión 2																
Sesión 3																
Sesión 4																
Sesión 5																

Sesión 6																
Sesión 7																
Sesión 8																
Sesión 9																
Sesión 10																
Sesión 11																
Sesión 12																
Post-test y despedida																
Seguimiento																

10.2. Anexo 2: Actividades

Sesión 6	
<i>‘Conozcámonos’</i>	
Objetivo	Mejorar la dimensión de clima organizacional: calor
Duración	30 minutos
Materiales	Papel y lápiz/bolígrafo
Fuente	Elaboración propia
Descripción	Cada participante deberá escribir en un folio lo siguiente: - Nombre - Profesión y puesto que desempeña - Tiempo trabajando en el centro - Una afición - Una frase que nos defina - Una pregunta que te gustaría que uno de tus compañeros contestara para conocerlo mejor Una vez completado, se le entregará al compañero sentado a la derecha ese folio, por lo que éste será quien nos presentará, a la vez, tendrá que responder a la preguntar realizada. De este modo se inicia una ronda de presentaciones en la que cada uno presentará al compañero que le ha entregado el folio. Así, se pretende que se conozcas más entre ellos.

Sesión 6	
<i>‘Ser asertivo en el trabajo’</i>	
Objetivo	Mejorar la dimensión de clima organizacional: calor
Duración	45 minutos
Materiales	Para la realización de esta actividad no se requiere ningún tipo de material
Fuente	Elaboración propia
Descripción	Para realizar esta actividad se dividirá a los participantes en dos grupos de 5 componentes cada uno y se les dará 20 min. para que planteen una situación típica laboral a la que se pueda responder a través de las 3 maneras anteriormente explicadas (asertiva, pasiva y agresiva) y la ensayen. A continuación tendrán que representar esa situación ante el otro grupo para, al final, que ambos reflexionen sobre la importancia de ser asertivo en el puesto laboral.

Sesión 7	
<i>‘Adivina el objeto’</i>	
Objetivo	Mejorar la dimensión de clima organizacional: calor
Duración	30 minutos
Materiales	Papel y lápiz/bolígrafo
Fuente	Adaptado de actividades realizadas en la asignatura <i>Optimismo y Humor</i> por la profesora Lourdes Espinosa
Descripción	Por parejas, se les pedirá que piensen en un objeto inanimado relacionado con el trabajo y respondan a las siguientes cuestiones, las cuales pueden ser modificadas dependiendo del objeto seleccionado: -¿Cómo te llamas? -¿De dónde vienes? -¿Cuál es tu pasatiempo, que te gusta? -¿Quiénes son tus amigos? -¿Cuáles son tus aspiraciones? -¿Puedes contar alguna anécdota? Tras esto, cada pareja deberá contestar a esas preguntas sin desvelar de qué objeto se trata, para que sean sus compañeros quienes lo adivinen. Para ello las respuestas deberán ser elaboradas con un toque de humor y de manera que creen confusión a sus compañeros.

Sesión 7	
<i>‘Párate a escuchar’</i>	
Objetivo	Mejorar la dimensión de clima organizacional: calor
Duración	20 minutos
Materiales	Para la realización de esta actividad no se requiere ningún tipo de material
Fuente	Adaptado de actividad realizada en la asignatura <i>Mindfulness y Flow</i> por el profesor Luís Navío
Descripción	Esta actividad se comienza con un ejercicio de visualización en el que, sentados en una postura cómoda, con los ojos cerrados el terapeuta les invitará a imaginar que les acaban de notificar que este año no pueden pedir por sí mismos la fecha en la que quieren tener sus vacaciones de verano, en su lugar se decidirá mediante un sorteo. El terapeuta les guiará en esta visualización gracias a estas consignas: - ¿Qué sentimientos os suscita esta situación? - ¿Estáis a favor o en contra de esta decisión? - ¿En qué modo o por qué piensas que esta decisión te repercutiría o beneficiaría? - ¿Cuándo sueles tener las vacaciones de verano?

	Tras esto, se pedirá que se coloquen por parejas y se sienten cada uno en una silla, posicionando cada una de ellas en la posición opuesta pero al sentarse no se encuentren de espaldas, sino cada uno sentado al lado del otro pero sin mirarse. Cada pareja deberá sentarse lo más alejado posible del resto para no interferir en la comunicación entre los compañeros. Ahora, un miembro de la pareja deberá contar a su compañero todo lo sentido, experimentado y pensado durante la visualización a lo largo de 2 minutos mientras su compañero le escucha en total silencio. Una vez transcurrido el tiempo se avisará y quién ha estado escuchando tendrá que contar a su compañero todo lo que le acaba de decir. Para esto antes de comenzar con la actividad se les explicará que después deberán reproducirlo. Para ello se les aportará otros 2 minutos y cuando haya pasado ese tiempo cada miembro de la pareja que ha hablado responderá a todo el grupo la siguiente cuestión: ¿me he sentido escuchado? y explicará su respuesta.
--	---

Sesión 7	
<i>‘Saludos divertidos’</i>	
Objetivo	Mejorar la dimensión de clima organizacional: calor
Duración	10 minutos
Materiales	Papeles con tipos de saludos y bote
Fuente	Adaptado de actividades realizadas en la asignatura <i>Optimismo y Humor</i> por la profesora Begoña García-Larrauri
Descripción	Se planteará esta actividad para que la realicen a lo largo de la semana hasta la próxima sesión. De un bote lleno de papeles cada uno sacará un papel en el que explicará una forma divertida de saludar y durante la semana, cada vez que vean a algún miembro del grupo tendrán que saludarlo de ese modo

Sesión 8	
<i>‘Prometo estarte agradecido’</i>	
Objetivo	Mejorar la dimensión de clima organizacional: apoyo
Duración	5 minutos
Materiales	Dispositivo dónde se pueda escuchar música (ordenador, equipo de música, etc.)
Fuente	Elaboración propia
Descripción	Se escucha la canción ‘Agradecido’ de Rosendo para comenzar la sesión con buen humor e introducir la temática a trabajar durante la misma. Tras la escucha se les pregunta qué les ha recordado esta canción y qué significa para ellos “estar agradecidos”.

Sesión 8	
<i>‘Carta de gratitud’</i>	
Objetivo	Mejorar la dimensión de clima organizacional: apoyo
Duración	30 minutos
Materiales	Papel y lápiz/bolígrafo
Fuente	Adaptado de la actividad original para trabajar la fortaleza de gratitud de Seligman, adquirida en la asignatura <i>Potencial Humano: las Fortalezas</i>
Descripción	Se invitará a que redacten una carta de gratitud a algún compañero de trabajo (bien sea del propio grupo o fuera de éste). Una vez realizada, aquellos que deseen, podrán compartirla con el resto.

Sesión 8	
<i>‘Adivina y reacciona’</i>	
Objetivo	Mejorar la dimensión de clima organizacional: apoyo
Duración	30 minutos
Materiales	Para la realización de esta actividad no se requiere ningún tipo de material
Fuente	Elaboración propia
Descripción	Para la realización de esta actividad deberán sentarse por parejas, mirándose de frente. Un miembro de la pareja deberá expresar una emoción y el compañero tendrá que adivinarla, en el momento que lo consiga, éste tendrá que reaccionar como lo haría si se acabase de encontrar por el pasillo de la organización al compañero expresando esa emoción. A continuación se invertirán los roles, para que cada participante realice ambas partes. Esta actividad se seguirá repitiendo con distintas emociones hasta los ultimo 10 minutos, en los que se realizará una puesta en común entre las distintas parejas para que expresen lo que han sentido y si durante la jornada laboral reaccionan de esa misma manera, tomándose un tiempo para observar al compañero y comprender qué le está sucediendo, y si les cuesta identificar lo que les sucede.

Sesión 9	
<i>‘Scape-room’</i>	
Objetivo	Mejorar la dimensión de clima organizacional: apoyo
Duración	60 minutos
Materiales	Para la realización de esta actividad no se requiere ningún tipo de material
Fuente	Elaboración propia

Descripción	Se irá a un centro donde realizar la actividad de scape-room en grupos de 5 personas con el fin de que trabajen en equipo y aprecien lo necesario que resulta la cooperación.
--------------------	---

Sesión 10	
‘El perro y su dueño’	
Objetivo	Mejorar la dimensión de clima organizacional: apoyo
Duración	20 minutos
Materiales	Para la realización de esta actividad no se requiere ningún tipo de material
Fuente	Elaboración propia
Descripción	Se comienza esta actividad con una visualización para la que todos se encuentran sentados en una posición cómoda, con la espalda recta y los ojos cerrados. El psicólogo guía esa visualización: <i>imaginad que sois un cachorro que estais pasando solos la mañana en un piso. Dais vueltas de aquí para allá, juegas con tu pelota, te sorprenden los ruidos del tráfico del exterior, etc. Tienes hambre y en tu cuenco no queda nada, te diriges a la cocina atraído por el olor a comida y subes a una mesa. Allí te encuentras con varios platos apilados, unos papeles y en el centro una caja de galletas. Vas hacia las galletas pero entonces tiras los platos al suelo sin querer. Te asustas por el ruido pero no le das más importancia, ya que solo piensas en comer. Al rato regresa tu dueño de trabajar y al ver los platos rotos comienza a gritarte sin tu comprender por qué lo está haciendo: tenías hambre y no quedaba comida en el cuenco. Pero él sigue gritándote enfurecido hasta que se acerca para pegarte.....Ahora ya no eres el perro, eres el dueño que regresa a casa tras una dura jornada en la oficina. Al llegar a casa ves los platos rotos y a tu cachorro machado de chocolate de tus galletas preferidas.</i> Tras la visualización se deja unos minutos de reflexión para, a continuación, contestar a la pregunta ¿cómo reaccionaría yo?.

Sesión 10	
‘¿A todos por igual?’	
Objetivo	Mejorar la dimensión de clima organizacional: apoyo
Duración	60 minutos
Materiales	Papel y lápiz/bolígrafo
Fuente	Elaboración propia
Descripción	Esta actividad consta de 3 partes. En la primera de ella, de manera individual, deberán escribir en un folio cómo se sienten y reaccionan cuando su pareja, un

	compañero del trabajo y un paciente les cuenta: 1- Les ha tocado un premio (lotería o similar) o han conseguido un logro académico o profesional importante para ellos 2- Están pasando por una enfermedad o un situación personal compleja En la segunda parte, también de manera individual, reflexionarán y escribirán cómo les gustaría que sus compañeros de trabajo les tratara si se encontrara ante una de esas dos situaciones. Por último, se realizaría una puesta en común sobre lo escrito y un debate sobre: - ¿Tratamos a todos por igual? - ¿Actuamos ante nuestros compañeros de trabajo como nos gustaría que nos trataran a nosotros? - ¿Ponemos en práctica la empatía y compasión en mayor medida con nuestra pareja, un paciente o un compañero? ¿Por qué?
--	--

Sesión 11	
<i>‘Regulación laboral’</i>	
Objetivo	Mejorar la dimensión de clima organizacional: conflicto
Duración	45 minutos
Materiales	Fichas con cada situación
Fuente	Elaboración propia
Descripción	El terapeuta llevará preparadas a la sesión 10 situaciones de conflicto/discusión que pueden suceder en el ámbito laboral, más concretamente en un centro sanitario. Uno por uno los participantes realizarán un role-playing con el terapeuta sin éstos saber de qué situación se trata. En algunos casos será el propio profesional a quien se le entregará una ficha donde se explique un conflicto/discusión que tiene que comenzar con el terapeuta. En esa ficha puede poner únicamente el motivo o también las emociones, reacciones y firme opinión que el empleado deberá representar. Ante esto, el terapeuta deberá hacer uso de las habilidades sociales adquiridas para atenuar ese conflicto/discusión. En otras ocasiones, será el terapeuta quien coja una ficha y el participante quien debe hacer frente de la mejor manera posible a esa situación. Tras cada role-playing, el resto de compañeros comentarán lo sucedido y qué habrían hecho ellos en tal situación.

Sesión 11	
<i>‘Negociando’</i>	
Objetivo	Mejorar la dimensión de clima organizacional: conflicto
Duración	35 minutos
Materiales	Para la realización de esta actividad no se requiere ningún tipo de material
Fuente	Elaboración propia
Descripción	Se plantea que el siguiente año podrán tener una semana de vacaciones extra si renuncian a su sueldo durante esa semana, es decir, no serían remuneradas, como el resto de períodos festivos que ya poseen. Esa semana tiene que ser la misma para todos y no puede enmarcarse dentro de los meses de verano ni en los que se celebra Navidad (Diciembre ni Enero) ni la Semana Santa. A continuación deben debatir para elegir, en primer lugar si aceptan tener esa semana pese a perder una semana de sueldo, y en caso de que así lo deseen, qué semana sería. Para ello disponen de 20 minutos. Una vez transcurridos, se preguntará si han llegado a un acuerdo y el tiempo restante de la sesión se dedicará a comentar el grado de acuerdo entre todos los miembros, las estrategias de negociación que se han empleado y si podrían haber utilizado otras.

Sesión 12	
<i>‘Comparando metas’</i>	
Objetivo	Mejorar la dimensión de clima organizacional: identidad
Duración	55 minutos
Materiales	Papel y lápiz/bolígrafo
Fuente	Elaboración propia
Descripción	Esta actividad se llevará a cabo en dos partes. En la primera parte, de forma individual cada uno reflexionará y escribirá sobre sus metas/objetivos/propósitos en el ámbito laboral. En la segunda parte, por parejas se hablará sobre las metas que creen que tiene la organización y las compararán con las propias. Finalmente se hará una puesta en común y debate al respecto.

Sesión 12	
<i>‘Muestra de orgullo’</i>	
Objetivo	Mejorar la dimensión de clima organizacional: identidad
Duración	15 minutos
Materiales	Para la realización de esta actividad no se requiere ningún tipo de material

Fuente	Elaboración propia
Descripción	Esta actividad se realizará de pie en un círculo y de manera voluntaria, cada participante podrá decir en voz alta si se siente orgulloso por trabajar en esa organización y qué razones tienen para ello. Cada vez que una persona hable tendrá que dar un paso hacia adelante. Al finalizar la actividad se explicará que aquellos que han dado más pasos se encuentran más cercanos a la organización. De modo que se invitará a la reflexión personal sobre esta cuestión a aquellas personas que se quedaron en su posición inicial.