
II Estudio de clima organizacional

Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón

Resumen ejecutivo

Este informe, bajo la denominación “**II Estudio de clima organizacional en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón**”, responde al mandato del Gobierno de Aragón, a través de los correspondientes planes anuales de inspección de servicios, para dar continuidad a las acciones de desarrollo organizacional y de construcción de una organización efectiva y saludable.

El estudio se ha desarrollado aplicando el modelo de diagnóstico implantado en su primera edición, sobre la base de una encuesta administrada, en esta ocasión y por primera vez, a los tres sectores identificables de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón: personal docente no universitario, personal estatutario del Servicio Aragonés de Salud (SALUD) y personal de Administración General.

Entre las principales conclusiones cabe destacar que el perfil de clima organizacional resultante es el propio de una organización pública donde destacan los aspectos formales y normativos en el marco de una estructura jerarquizada. Las puntuaciones más bajas se registran en los aspectos que remiten a la capacidad de adaptarse a los cambios, por un lado, y a la atención y apoyo a los miembros de la organización, por otro. El resto de variables valoradas (calidad de servicio, satisfacción laboral, compromiso organizacional y resultados de la unidad) presentan puntuaciones positivas

El personal docente no universitario es el que presenta mejores puntuaciones en todas las variables evaluadas, y el de Salud las puntuaciones más negativas. Las mujeres, por su parte, hacen una valoración más positiva que los hombres.

Además cabe señalar, también, las siguientes:

- El marco teórico de referencia adoptado en el estudio es adecuado para la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón.
- El impulso del desarrollo organizacional precisa activar la participación del personal.
- Se constata la existencia de diferentes climas y culturas organizativas.
- Es preciso desarrollar una estrategia de fomento de los valores organizativos.
- Se perfila la urgencia de adecuar la estructura organizativa a las nuevas formas de trabajo derivadas de la extensión de las TIC.

- Se confirma la relación positiva entre las dimensiones de clima organizacional y el resto de las variables de estudio.
- En las ediciones sucesivas hay que revisar el modelo de evaluación.

Índice

Introducción	7
Capítulo 1. – Marco teórico.....	9
Capítulo 2. – Metodología	11
2.1. Recogida de datos	11
2.2. Descripción y diseño de la muestra	11
2.3. Variables e instrumentos de medida	12
2.4. Análisis de datos	14
Capítulo 3.- Clima organizacional	17
3.1. Introducción	17
3.2. Resultados	17
Capítulo 4.- Calidad de servicio	21
4.1. Introducción	21
4.2. Resultados	21
Capítulo 5.- Satisfacción laboral	25
5.1. Introducción	25
5.2. Resultados	25
Capítulo 6.- Compromiso organizacional	29
6.1. Introducción	29
6.2. Resultados	29
Capítulo 7.- Resultados de la unidad	31
7.1. Introducción	31
7.2. Resultados	31
Capítulo 8.- Correlación entre dimensiones	33
Capítulo 9.- Conclusiones	35
Capítulo 10.- Buenas prácticas en la mejora del clima organizacional	41
Referencias y bibliografía	43

Anexos

<i>Anexo I</i> Administración general	45
<i>Anexo II</i> Servicio Aragonés de Salud (SALUD)	79
<i>Anexo III</i> Personal docente no universitario	111

Introducción

La aplicación y puesta en marcha de soluciones de modernización en nuestra administración se refleja en una serie de proyectos, actuaciones funcionales y tecnológicas que permitirán mejorar la calidad de los servicios prestados, la eficiencia y eficacia de sus procesos, la comunicación con la ciudadanía o el desarrollo profesional de los empleados públicos... aspectos que afectan tanto a la dimensión racional como la emocional. La Administración necesita un marco global desde donde rediseñar una cultura organizativa que facilite este cambio y que genere adhesión, compromiso y entusiasmo, y este marco lo configuran los valores organizativos. Es desde el compromiso emocional con el servicio público, y a través de valores como la orientación al ciudadano, el valor del empleado público o la innovación, donde el rendimiento profesional alcanza su máxima calidad y donde se impulsa el servicio público excelente.

En esta estrategia de impulso de nuestra misión y nuestros valores organizativos se enmarca la **II encuesta de clima organizacional** en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón.

El clima organizacional hace referencia a las percepciones que los miembros de la organización tienen del contexto en el que desempeñan su trabajo y su interés reside, entre otros factores, en que el clima organizacional es una variable mediadora entre las variables "input" o antecedentes (prácticas de recursos humanos, liderazgo, características de los puestos,...) y las variables "resultado", y por tanto influye en aspectos como la satisfacción laboral, la productividad o el compromiso organizacional.

Los empleados públicos y la propia Administración necesitan conocer cómo se perciben las condiciones de trabajo que van a condicionar su salud y bienestar obteniendo información tanto de los factores y procesos que necesitan mejorar como de aquellos que funcionan bien y que se deberían promocionar. Todo ello con el fin de establecer actuaciones futuras que contribuyan al bienestar y desarrollo de las personas empleadas y de la propia Administración. La adquisición de este conocimiento y la construcción de este aprendizaje solo cabe efectuarla dentro de los procesos organizacionales. No puede entenderse un diagnóstico inicial sin contar con la participación del personal.

No basta con afirmar que el valor más importante de la Administración son las personas. Hay que implantar y desarrollar estrategias que vitalicen los recursos humanos. Asimismo, las actuaciones que se deriven deben ser susceptibles de evaluación. Es preciso mostrar cómo la inversión y las actuaciones con personas se pueden medir, desarrollar e influir para obtener un resultado deseable. Esta es la base sobre la que se ha elaborado el presente Estudio de clima organizacional en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón.

Capítulo 1.- Marco teórico

Con el fin de lograr una apropiada comprensión del fenómeno y asegurar que el diseño metodológico y las hipótesis de trabajo estén fundamentadas, la encuesta de clima utilizada, de elaboración propia y previamente validada, se ha diseñado en el marco conceptual del Modelo FOCUS (Van Muijen et al). Este modelo ha sido desarrollado a partir del modelo de Quinn de Valores Competitivos (Quinn y Rohrbaugh, 1983) y es un instrumento para el diagnóstico y la intervención. Propone dos dimensiones o ejes que permiten caracterizar a todas las organizaciones: flexibilidad vs. control y orientación interna vs. orientación externa. Estas dos dimensiones no son dos polos opuestos sino dos aspectos en tensión en los que es posible una integración.

1. El eje horizontal hace referencia a la orientación de la organización.
 - a. Una orientación interna implica que la organización presenta especial atención a sus miembros y procesos internos.
 - b. Una orientación externa representa que la relación de la organización con su entorno es el aspecto fundamental: organizaciones enfocadas a la interacción o competencia con otras organizaciones.
2. El eje vertical representa la dimensión flexibilidad-control. Para tender hacia una orientación interna o externa, las organizaciones se sirven de dos estrategias:
 - a. Control indica la tendencia hacia la centralización y la integración en la organización. La organización es estable, predecible y mecánica.
 - b. Flexibilidad señala la tendencia hacia la descentralización y la diferenciación. La organización se caracteriza por su capacidad de cambiar y adaptarse.

La combinación de estas dos dimensiones origina cuatro orientaciones de clima para describir una organización. Estas cuatro dimensiones, a partir del correspondiente análisis factorial, han sido agrupadas y renombradas para adaptarlas al contexto organizacional de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón.

Por último, en la literatura científica son muchos los autores que señalan el papel mediador y antecedente del clima organizacional sobre diferentes constructos organizacionales. Con el fin de obtener una primera aproximación de esta relación, se ha valorado también la calidad de servicio percibida, la satisfacción laboral, el

compromiso organizacional y los resultados de la unidad, comprobando las correlaciones que se dan entre ellas.

Capítulo 2. Metodología

2.1.- Recogida de datos

La recogida de datos se ha llevado a cabo mediante una encuesta administrada por medios electrónicos. Para ello se ha utilizado la plataforma corporativa “Sistema de encuestas del Gobierno de Aragón”, que es una aplicación web gestionada por Aragonesa de Servicios Telemáticos (AST) bajo licencia GPL v2 o posterior. La aplicación gestiona el ciclo completo de una encuesta y está dotada de un atributo especial: el anonimato de la respuesta, en el sentido de que puede conocerse quién ha contestado la encuesta y quién no, pero no se conoce lo que ha contestado, de manera análoga al proceso de voto electoral. Las respuestas han tenido, además, un tratamiento anonimizado.

A diferencia de la primera encuesta de clima (2012) que se administró al conjunto de la organización sin garantizar ni acotar las muestras de los diferentes ámbitos, ahora el cuestionario, de cuerpo único, se ha administrado a tres muestras correspondientes a sendos sectores de administración diferentes.

La administración del cuestionario por medios electrónicos se efectuó entre las 00:00 horas del día 18 de diciembre de 2015 y las 23:59 del 28 de enero de 2016.

La recogida de datos se realizó por vía electrónica, mediante enlace a un cuestionario de autoinforme, remitido a las direcciones electrónicas de toda la población. La aplicación informática garantizó en todo momento la confidencialidad y el anonimato de la información. Ésta se almacenó, únicamente, para el fin de la investigación cumpliendo la normativa de protección de datos establecida. Los representantes de los trabajadores fueron previamente informados de los objetivos del estudio y todo el personal recibió una invitación del Director General de la Función Pública y Calidad de los Servicios para participar en el mismo.

2.2.- Descripción y diseño de la muestra

El cuestionario se ha administrado a tres muestras correspondientes a sendos sectores de administración diferentes:

- 1) el personal docente no universitario, que está constituido por 14.856 personas. Para llevar a cabo el presente análisis se ha seleccionado una muestra representativa, 1.095 trabajadores, calculada para las variables de desagregación propuestas: sexo, provincia, ámbito y grupo de adscripción
- 2) el ámbito de Administración General, que está formado por 12.894 personas. Para llevar a cabo el presente análisis se ha seleccionado una muestra representativa, 2.381 trabajadores, calculada para las variables de desagregación propuestas: sexo, provincia y Departamento y/o organismo autónomo.
- 3) el personal estatutario del organismo autónomo Servicio Aragonés de Salud (SALUD), que comprende 22.781 personas. Para este último se han considerado tres ámbitos (Servicios centrales y CGIPC; 061, urgencias y emergencias; sectores sanitarios) y tres líneas asistenciales (primaria, especializada y resto). Para llevar a cabo el presente análisis se ha seleccionado una muestra representativa, 1.095 trabajadores, calculada para las variables de desagregación propuestas: sexo, provincia, ámbito y grupo de adscripción

Las muestras obtenidas presentan un margen de error de 4,77 % en el ámbito del personal docente no universitario, de 1,81 % en Administración General y de 2,89 % en el organismo Salud. El nivel de confianza es del 95 % para cada una de las tres muestras.

2.3.- Variables e instrumentos de medida

a) Variables sociodemográficas y organizativas:

1. Sexo
2. Edad
3. Provincia
4. Tiempo de trabajo en la Administración
5. Tiempo de permanencia en su puesto de trabajo actual
6. Grupo de adscripción
7. Funciones desempeñadas
8. Ámbito de trabajo
9. Línea asistencial

b) Clima organizacional

El *clima organizacional* hace referencia a las percepciones que los miembros de la organización tienen del contexto en el que desempeñan su trabajo. El clima organizacional en este estudio se ha medido mediante una encuesta de elaboración propia. La escala está compuesta por 21 ítems y el coeficiente Alpha de Cronbach es de .943 (personal docente) y .945 (Salud y Administración General). La escala de respuesta tipo Likert oscila entre 1 (nunca) a 5 (siempre). En este estudio, y a partir de los correspondientes análisis factoriales, han sido evaluadas cuatro dimensiones de clima organizacional para los diferentes ámbitos.

Salud y Administración general	Personal docente
Componente	Componente
C1: Clima de reglas	C1: Clima de normas
C2: Clima de flexibilidad	C2: Clima de adaptación
C3: Clima de apoyo	C3: Clima de refuerzo
C4: Clima de orientación externa	C4: Clima de proyección al exterior

c) Calidad de servicio percibida

La dimensión *calidad de servicio* mide las percepciones de los empleados sobre las prácticas, procedimientos y conductas que se esperan de ellos para dar un buen servicio al ciudadano. Esta dimensión es evaluada a través de una escala de elaboración propia de 5 ítems basados en la escala de Parasuraman y col. (1991) (ej. ítem: “En esta Administración los trabajadores cuentan con los recursos necesarios para realizar bien la atención al público”). El coeficiente Alpha de Cronbach es de .782 (Salud y Administración General) y .794 (personal docente). La escala de respuesta tipo Likert oscila entre 1 (nunca) a 5 (siempre).

d) Satisfacción laboral

La *satisfacción laboral* se define 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. La satisfacción laboral en este estudio se ha medido mediante 1 ítem:

“En general, estoy satisfecho de trabajar en esta Administración”. La escala de respuesta tipo Likert oscila entre 1 (nada) a 5 (mucho).

e) Compromiso organizacional

El *compromiso organizacional* se entiende como el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores. El compromiso organizacional en este estudio se ha medido mediante 1 ítem: “Estoy orgulloso de pertenecer a esta Administración”. La escala de respuesta tipo Likert oscila entre 1 (nada) a 5 (mucho).

f) Resultados de la unidad

La eficiencia profesional de una unidad de trabajo es el grado de congruencia entre los objetivos establecidos y los resultados observables obtenidos por la unidad de trabajo. Esta dimensión ha sido evaluada a través de 2 ítems (Ej. ítem: “Los resultados obtenidos por mi unidad de trabajo son adecuados”) y el coeficiente Alpha de Cronbach es de .839 (Salud y Administración General) y .868 (personal docente). La escala de respuesta tipo Likert oscila entre 1 (nada) a 5 (mucho).

TABLA RESUMEN DE VARIABLES EVALUADAS				
DIMENSIONES	Nº ÍTEMS	RANGO	ALPHA DE CROMBACH	
			Salud y AG	Docentes
Clima organizacional	21	1-5	.945	.943
Calidad de servicio	5	1-5	.782	.794
Satisfacción laboral	1	1-5	Escala mono ítem	Escala mono ítem
Compromiso organizacional	1	1-5	Escala mono ítem	Escala mono ítem
Resultados de la unidad	2	1-5	.839	.868

2.4.- Análisis de datos

Utilizando la aplicación SPSS (Statistical Product and Service Solutions), conjunto de herramientas de tratamiento de datos y análisis estadístico, se ha realizado el

correspondiente análisis de la información para cada ámbito (ver *anexos*). El análisis estadístico ha sido llevado a cabo por el Instituto Aragonés de Estadística (IAEST).

En todas las escalas consideradas el alfa de Cronbach es superior a 0.7 salvo en la dimensión orientación externa, que se aproxima mucho y que está condicionado por ser una escala compuesta por dos ítems. Valores del alfa superiores al 0.7 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala (Nunnally, 1978).

Para analizar la estructura de la escala de clima organizacional se ha llevado a cabo un análisis factorial para todos los ítems que representan el clima laboral con el fin de determinar la estructura empírica del cuestionario y comprobar si se corresponde con el modelo factorial validado en la primera edición de la encuesta (2012).

Los resultados de los análisis factoriales realizados muestran la existencia de escalas empíricas que se corresponden con las cuatro orientaciones teóricas del modelo (flexibilidad vs. control y orientación interna vs. orientación externa), aunque los ítems saturan en diferentes orientaciones con respecto a las muestras de Salud y Administración General por un lado, y personal docente por otro.

De cara a la agrupación de los ítems en las cuatro componentes que explican el clima organizacional, se va a considerar, para el ámbito de salud y administración general, la formación de las dimensiones como en la primera edición de la encuesta (2012), dado que sí existe relación lineal entre ellos y las componentes a las que van a ser asignados.

En la muestra del personal docente se confirma también la existencia de cuatro componentes, en las cuales los ítems de la escala se distribuyen de manera diferente con respecto a los otros dos ámbitos.

Así, para los diferentes ámbitos se han fijado y renombrado 4 componentes que se corresponden con los ejes del modelo teórico adoptado.

Por último, se realizaron análisis de correlación con el fin de comprobar si entre las dimensiones de clima organizacional y las variables calidad de servicio, satisfacción laboral, compromiso organizacional y resultados de la unidad, existen relaciones significativas. (*capítulo 8*).

Capítulo 3. Clima organizacional

3.1.- Introducción

El clima organizacional es un aspecto de las organizaciones y de los equipos de trabajo que ocupa numerosas investigaciones y estudios. Este interés se debe, al menos en parte, a que el clima organizacional es una variable mediadora entre las variables “input” o antecedentes (prácticas de recursos humanos, liderazgo, características de los puestos,...) y las variables “resultado” en los modelos organizacionales, y por tanto, cabe esperar que el clima influya sobre determinados procesos y resultados organizacionales como la satisfacción laboral, la productividad o el compromiso organizacional.

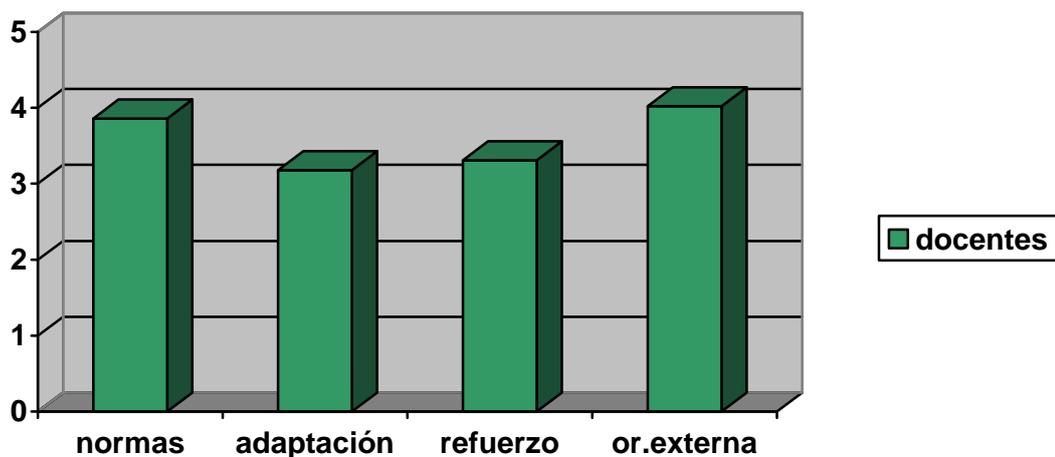
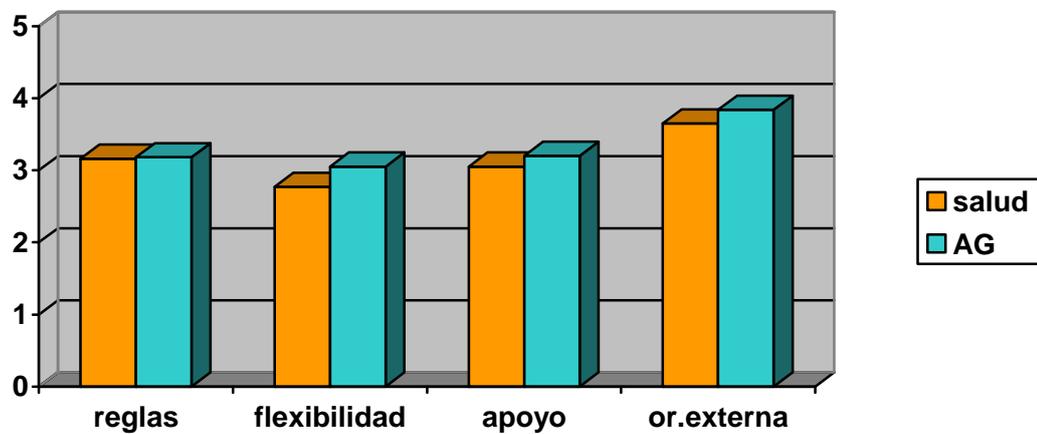
El clima organizacional hace referencia a las percepciones que los miembros de la organización tienen del contexto en el que desempeñan su trabajo y más concretamente es el conjunto de percepciones compartidas en relación con las políticas, prácticas y procedimientos que una organización recompensa, apoya y espera (Schneider y Reichers, 1983). El referente u objeto de tales percepciones puede ser la organización, el departamento o la unidad de trabajo. Dadas las características de nuestra organización y con el fin de tener una adecuada aproximación, el referente del estudio ha sido el departamento u organismo público.

Un estudio de clima organizacional puede contemplar diferentes dimensiones en función de las características, misión, visión y valores de una organización. Los estudios realizados en nuestro país sugieren que es conveniente que existan niveles similares en cada una de las facetas de clima estudiadas y que, cuanto más alto sean esos niveles, mejor será la calidad de vida laboral de los trabajadores.

3.2.- Resultados

Para una exposición más clarificadora, los valores de las diferentes dimensiones han sido adaptados a un rango de escala de 1 a 5 para su mejor comprensión, es decir que a mayor puntuación en la escala (puntuaciones superiores a 3), la organización tendrá un nivel más positivo de cada variable o dimensión y a menor puntuación en la escala (puntuaciones inferiores a 3), la organización tendrá un nivel más negativo de cada variable o dimensión.

Los resultados globales en las cuatro dimensiones de la escala, en los distintos ámbitos, son los siguientes:



Dimensiones de clima				
Total SALUD	Reglas	Flexibilidad	Apoyo	Orientación externa
3.02	3.16	2.77	3.05	3.65

Dimensiones de clima				
Total Administración general	Reglas	Flexibilidad	Apoyo	Orientación externa

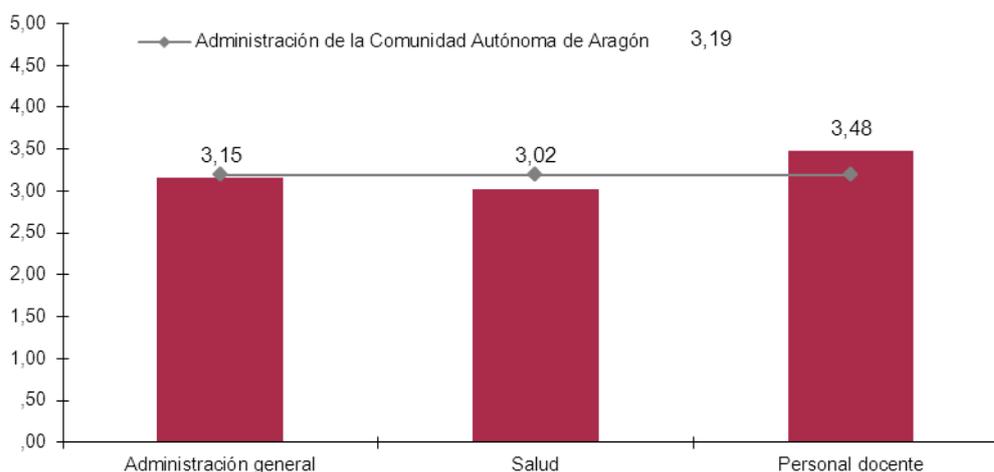
3.15	3.18	3.05	3.20	3.84
------	------	------	------	------

Dimensiones de clima				
Total personal docente	Normas	Adaptación	Refuerzo	Orientación externa
3.48	3.86	3.18	3.31	4.02

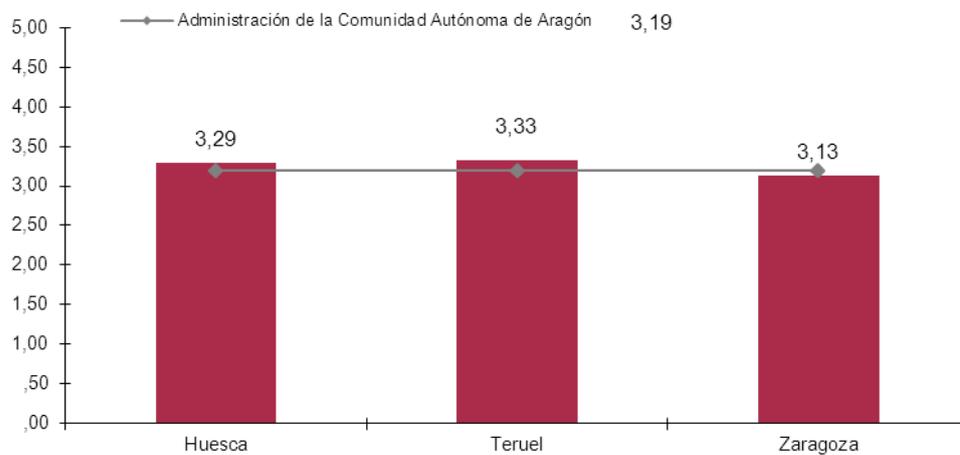
El perfil de clima organizacional que registra la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón es típico de una organización pública en donde la dimensión de orientación externa y la estrategia de cumplimiento de reglas y normas en el marco de una estructura jerarquizada destacan sobre los otros ejes del modelo de análisis. Las puntuaciones más bajas se han registrado en las dimensiones de flexibilidad/adaptación y apoyo/refuerzo, que remiten a la capacidad de adaptarse a los cambios o a las nuevas necesidades y demandas y a la atención prestada a los miembros de la organización, siendo el valor general del clima de toda la administración de 3.19 en un rango de 1 a 5.

Las siguientes tablas muestran como se distribuyen los valores del clima, en función de las variables sociodemográficas sexo, provincia y sector de administración.

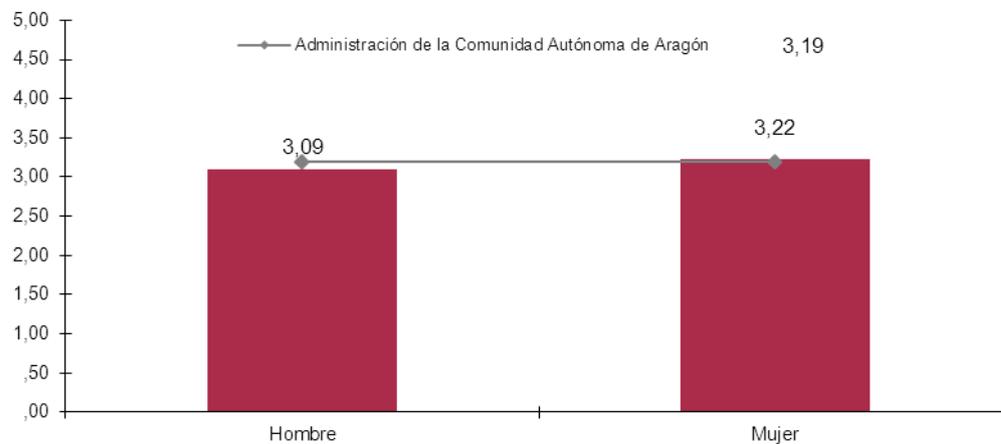
Clima organizacional de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón por sector de Administración



Clima organizacional de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón por provincia



Clima organizacional de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón por sexo



Capítulo 4. Calidad de servicio

4.1.- Introducción

La calidad, entendida como la diferencia que hay entre las expectativas de los ciudadanos o usuarios del servicio respecto al servicio realmente percibido (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1993), se ha convertido en un aspecto fundamental en las organizaciones. Asimismo, la calidad está relacionada con la dimensión humana y organizativa de las organizaciones y abogar por la calidad del servicio prestado implica un enfoque cultural en el que la política y gestión de los recursos humanos desempeña un rol fundamental.

La administración pública es una organización de servicios en la que no se producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población. Así, las organizaciones de servicios tienen unas características propias: resultados intangibles, heterogeneidad, duración limitada (el servicio no se puede almacenar) y simultaneidad entre la producción y el consumo ante la presencia del cliente (Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001). Por tanto, la valoración que realiza el cliente sobre el servicio que se le presta se basa en gran medida en la actuación del trabajador que ofrece el servicio y, por ello, la responsabilidad de ofrecer un buen servicio es atribuida en buena medida a la actuación de dicho empleado. Consecuentemente los empleados de servicios están expuestos a una evaluación permanente y a una constante presión, por lo que el concepto de calidad de servicio, y la percepción que de esta calidad tiene el trabajador, cobran una mayor relevancia.

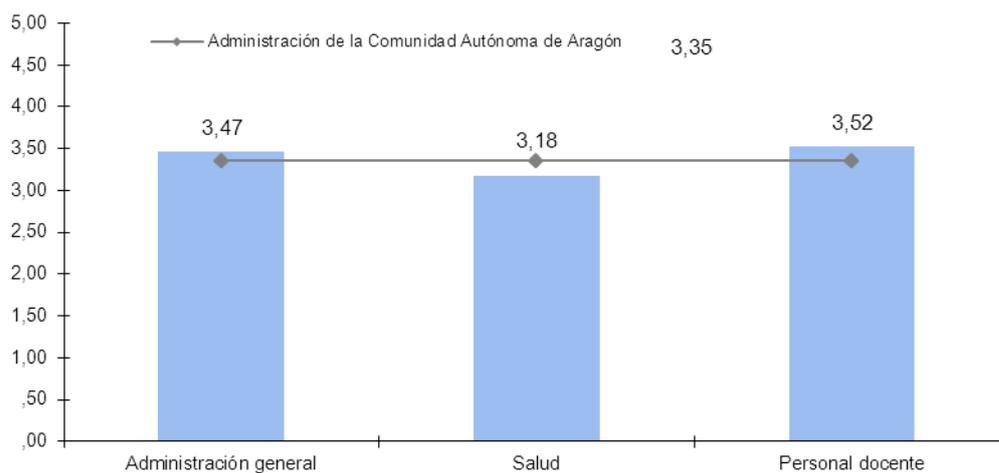
En este estudio se ha considerado necesario determinar en qué medida el clima organizacional correlaciona con la calidad de servicio percibida desde la perspectiva de los empleados públicos, prescriptores y prestadores al mismo tiempo de los servicios públicos.

La dimensión Clima de Calidad de Servicio mide las percepciones de los empleados públicos sobre las prácticas, procedimientos y conductas en torno a los servicios prestados.

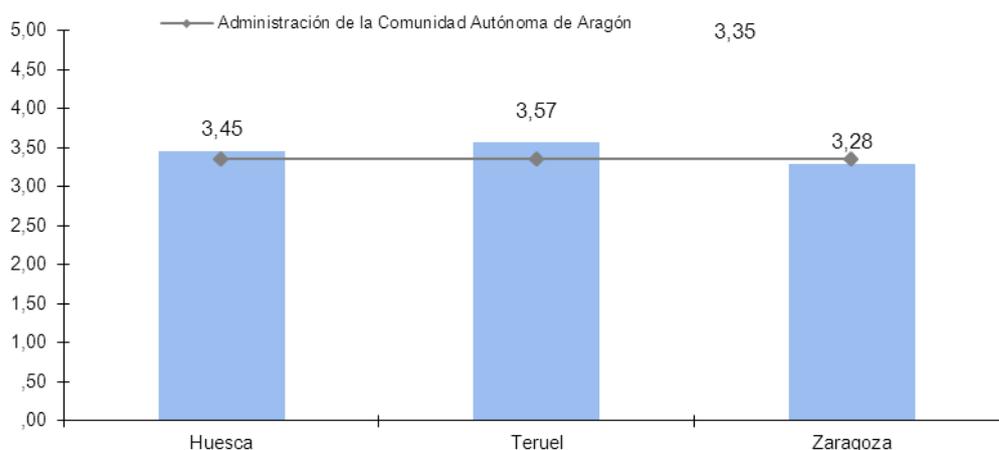
4.2.- Resultados

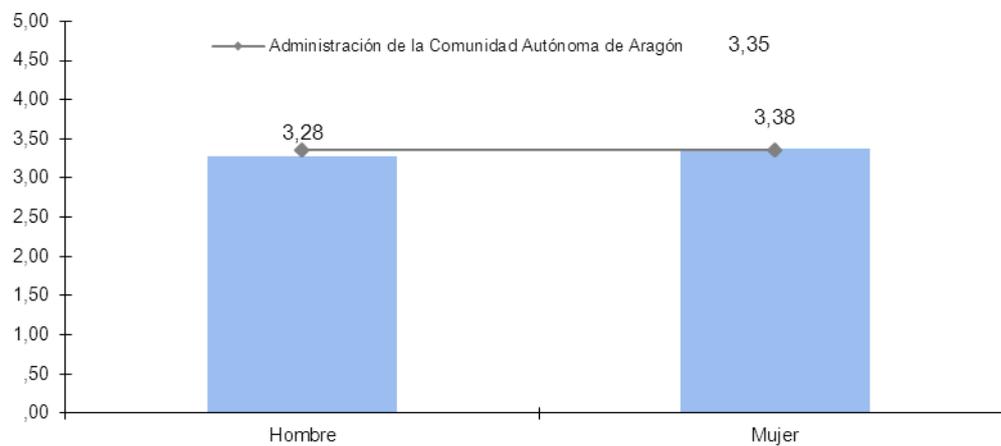
Las siguientes tablas muestran como se distribuyen los valores de percepción de la calidad de servicio, en función de las variables sociodemográficas sexo, provincia y sector de administración.

Calidad del servicio en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón por sector de administración



Calidad del servicio en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón por provincia



**Calidad del servicio en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón
por sexo**

Capítulo 5. Satisfacción laboral

5.1.- Introducción

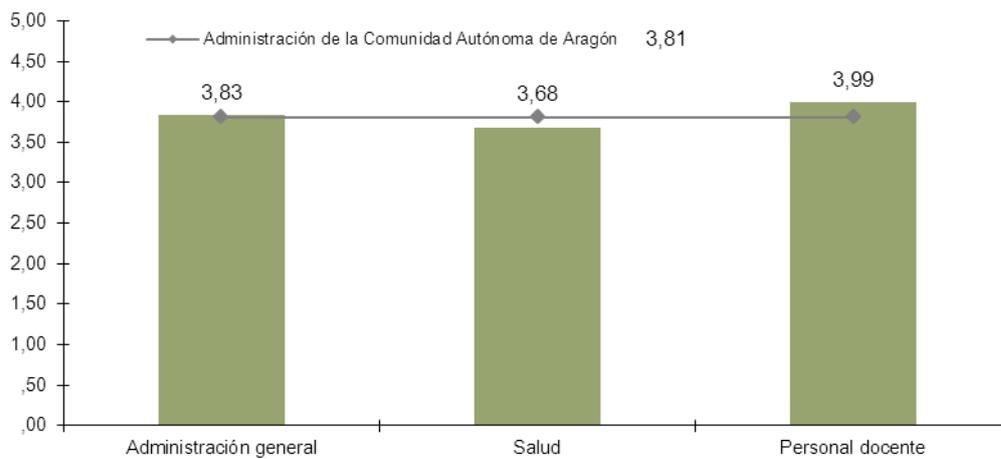
La satisfacción laboral se define como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo; actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. (Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996). Esta definición supone la aceptación de que la satisfacción laboral es un concepto globalizador que abarca facetas específicas de satisfacción tales como el trabajo en sí, los compañeros de trabajo, salarios, sistemas de supervisión, condiciones ambientales, etc.

La satisfacción laboral es uno de los constructos centrales en el análisis de la conducta organizacional y, aunque habitualmente se confunden los conceptos clima organizacional y satisfacción laboral, ambos son diferentes. En la literatura científica se han plasmado diferentes modelos teóricos que indican que el clima organizacional es una variable antecedente de la satisfacción laboral que, a su vez, tiene impacto en la salud del personal, en las diferentes conductas organizacionales y en la productividad organizacional.

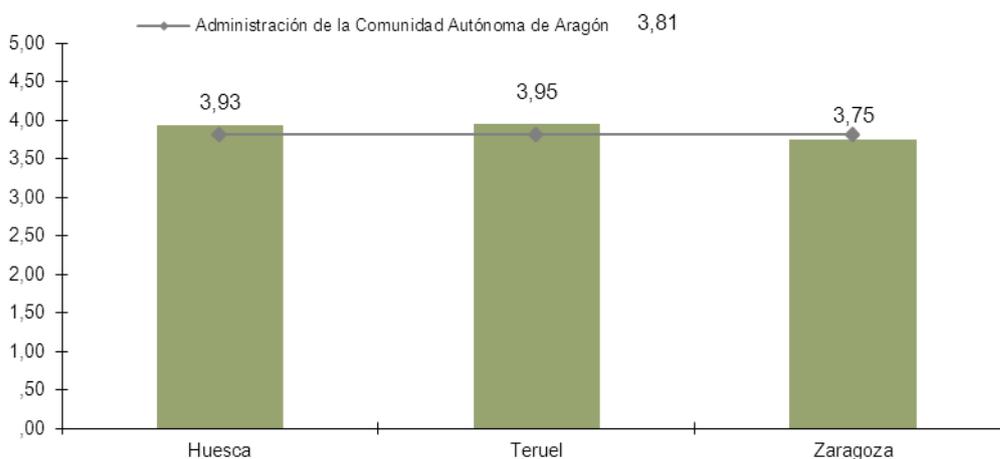
5.2.- Resultados

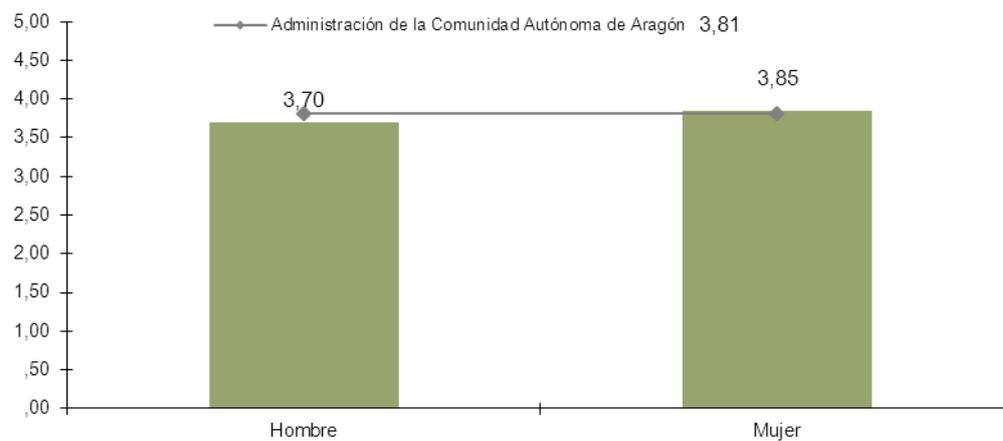
Las siguientes tablas muestran como se distribuyen los valores de satisfacción laboral, en función de las variables sociodemográficas sexo, provincia y sector de administración.

Satisfacción laboral del personal de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón por sector de administración



Satisfacción laboral del personal de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón por provincia



Satisfacción laboral del personal de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón por sexo

Capítulo 6. Compromiso organizacional

6.1.- Introducción

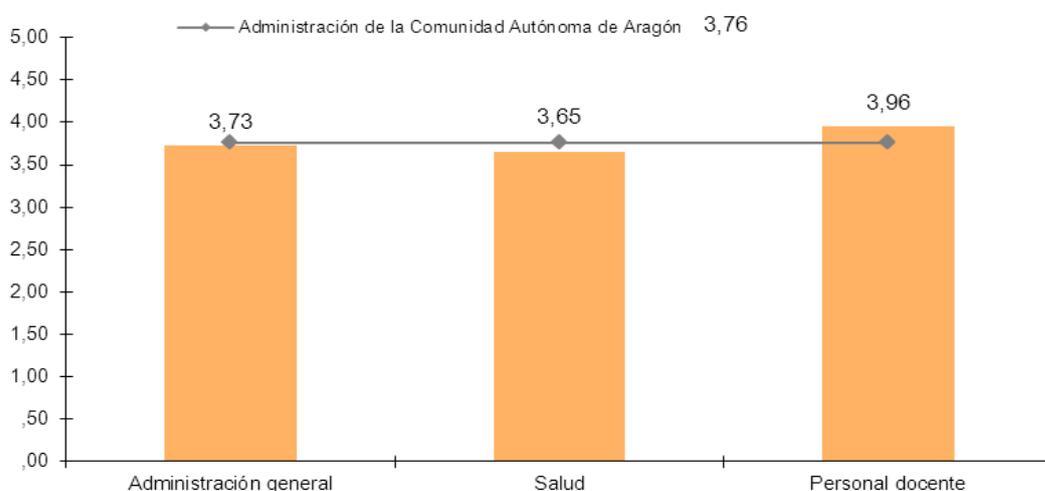
El compromiso organizacional se entiende como el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores (Porter y Lawer, 1965). Se trata de la vinculación que establecen las personas empleadas con la organización. La evidencia empírica indica que la estabilidad de las organizaciones se consigue a partir del compromiso de los trabajadores y, por ello, el estudio del compromiso organizacional ha ido adquiriendo cada vez más fuerza.

Cabe asumir que el clima organizacional es una variable antecedente del compromiso organizacional que, a su vez, tiene un impacto directo en actitudes y conductas del trabajador como aceptación de metas, valores de la organización y baja rotación (Betanzos y Paz, 2007). Por ello, en el presente estudio, se hace un primer análisis de la relación e influencia del clima en el compromiso organizacional afectivo.

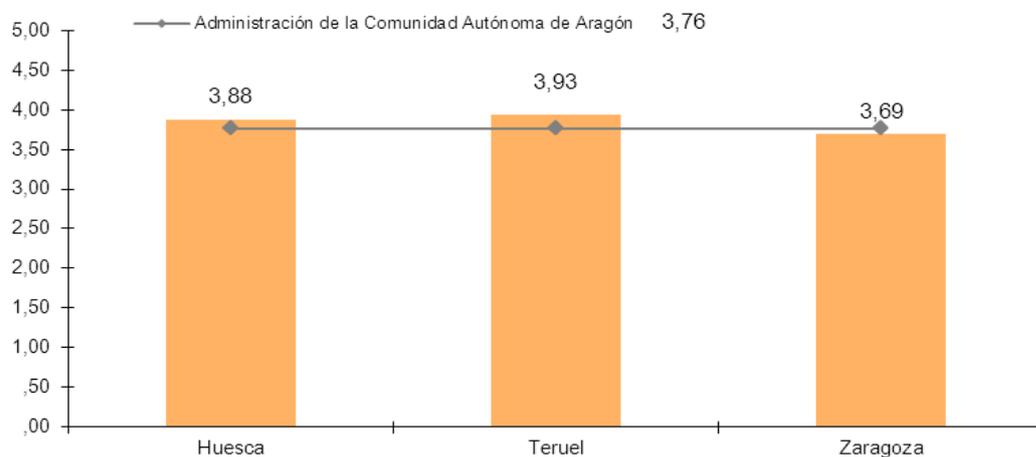
6.2.- Resultados

Las siguientes tablas muestran como se distribuyen los valores de compromiso organizacional, en función de las variables sociodemográficas sexo, provincia y sector de administración.

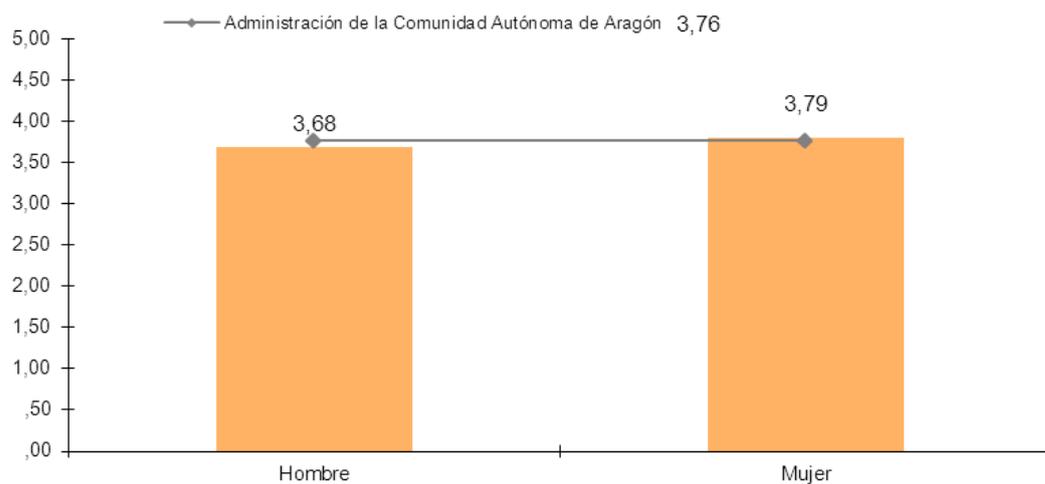
Compromiso del personal de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón por sector de administración



Compromiso del personal de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón por provincia



Compromiso del personal de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón por sexo



Capítulo 7. Resultados de la unidad.

7.1.- Introducción

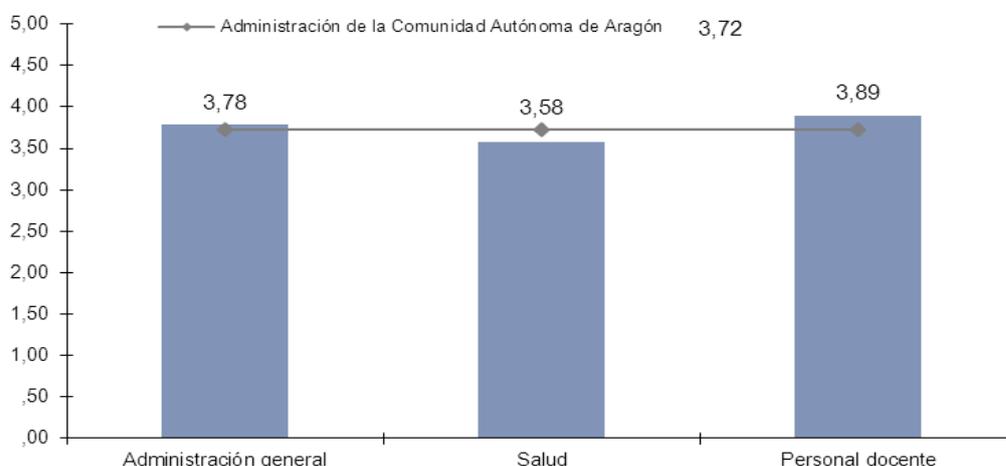
Los resultados constituyen uno de los principales indicadores para medir la calidad. La eficiencia profesional hace referencia a los resultados esperados y efectivamente obtenidos por una unidad de trabajo. Así, una organización o unidad de trabajo es efectiva si alcanza el grado de congruencia entre los objetivos de la organización y los resultados observables obtenidos. (Hannan y Freeman, 1997). Hay escasa coincidencia en los criterios concretos empleados para la evaluación de la eficiencia organizacional (Cameron y Whetten, 1983), pero el concepto de eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. Por ello, una unidad de trabajo se considera eficiente cuando es capaz de lograr unos resultados adecuados con un uso ajustado de recursos.

En este estudio no se plantea una evaluación de los resultados en todas sus dimensiones (objetivos, rendimiento, recursos empleados,...), sino la percepción global que el empleado público tiene de los resultados obtenidos por su unidad de trabajo y valorar en qué medida el clima organizacional se relaciona con esta percepción.

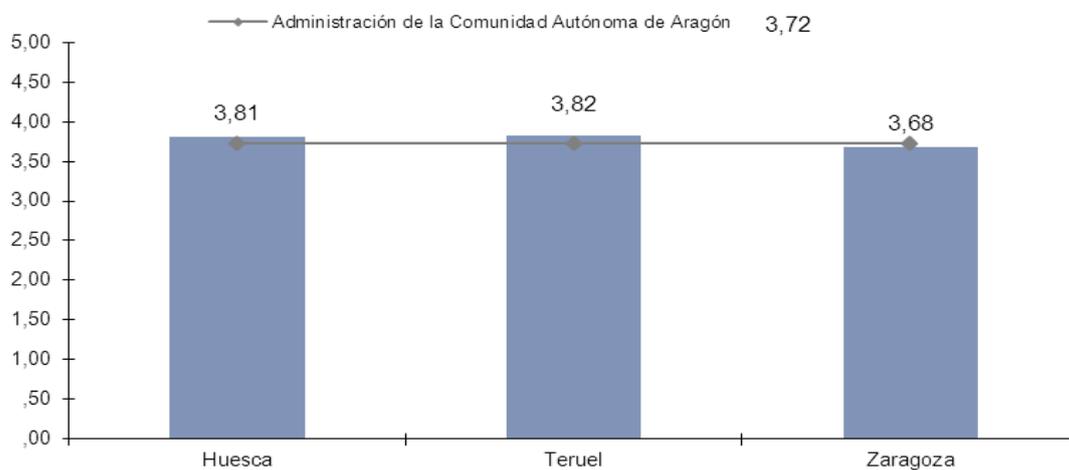
7.2.- Resultados

Las siguientes tablas muestran como se distribuyen los valores de percepción de los resultados de la unidad, en función de las variables sociodemográficas sexo, provincia y sector de administración.

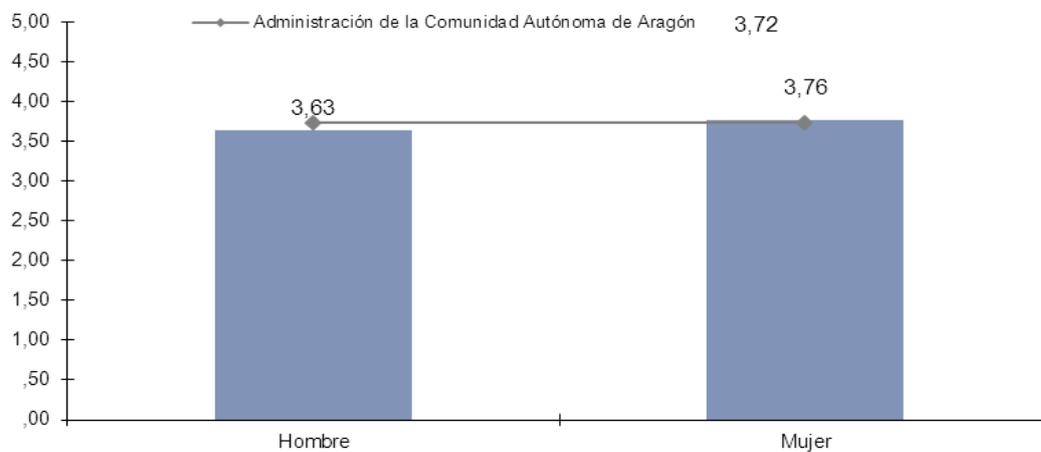
Resultados de la unidad en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón por sector de administración



Resultados de la unidad en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón por provincia



Resultados de la unidad en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón por sexo



Capítulo 8: Correlación entre dimensiones

En la literatura científica son muchos los autores que señalan el papel mediador y antecedente del clima organizacional sobre diferentes constructos organizacionales. Con el fin de obtener una primera aproximación de esta relación, se ha valorado también la calidad de servicio percibida, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y los resultados de la unidad, comprobando las correlaciones que se dan entre ellas.

Para realizar estos análisis de correlación se ha establecido como variable independiente las dimensiones de clima organizacional y, como variables dependientes, el resto de constructos analizados.

Tabla de correlaciones entre variables					
	Clima organizacional	Calidad de servicio	Satisfacción laboral	Compromiso organizacional	Resultados de la unidad
Clima organizacional	1.000	.668	.640	.625	.724
Calidad de servicio	.668	1.000	.547	.543	.579
Satisfacción laboral	.640	.547	1.000	.821	.616
Compromiso organizacional	.625	.543	.821	1.000	.585
Resultados de la unidad	.724	.579	.616	.585	1.000

Tras el análisis de correlación realizado, y tal y como se muestra en la tabla, existe una correlación positiva y significativa entre las dimensiones de clima evaluadas y el resto de variables valoradas. Es decir, el modo en que el empleado público valora el contexto en que realiza su trabajo (clima organizacional) influye directamente en su valoración de la calidad del servicio, su satisfacción laboral, su compromiso organizacional y la valoración que hace de los resultados de su unidad. La importancia de esta correlación reside en que cabe inferir que acciones dirigidas a aumentar el clima organizacional tendrán una incidencia directa y positiva en estas variables.

Del examen detenido de los datos se observa que los índices más altos de correlación positiva y significativa de las dimensiones de clima organizacional se obtienen en la variable "resultados de la unidad". Es decir, a mejor valoración del contexto laboral, mejores resultados de la unidad.

Capítulo 9. Conclusiones.

Las conclusiones deben comenzar recordando el concepto de clima organizacional adoptado en el presente estudio, ya que de esta definición surge el marco de referencia.

El clima organizacional hace referencia a las percepciones que los miembros de la organización tienen del contexto en el que desempeñan su trabajo y su interés reside, entre otros factores, en que el clima organizacional es una variable mediadora entre las variables “input” o antecedentes (prácticas de recursos humanos, liderazgo, características de los puestos,...) y las variables “resultado”, y por tanto influye en aspectos como la satisfacción laboral, la productividad o el compromiso organizacional.

Principales conclusiones de la II encuesta de clima laboral en la administración de la Comunidad Autónoma de Aragón.

Perfil de clima de la administración de la Comunidad Autónoma de Aragón

El perfil de clima organizacional es propio de una organización pública donde destacan los aspectos formales y normativos en el marco de una estructura jerarquizada. Por el contrario, las puntuaciones más bajas se registran en los aspectos que remiten a la capacidad de la Administración de adaptarse a los cambios y a las nuevas necesidades y demandas, por un lado, y a la atención y apoyo a los miembros de la organización, por otro.

Respecto al resto de variables valoradas (calidad de servicio, satisfacción laboral, compromiso organizacional y resultados de la unidad), todas presentan puntuaciones positivas.

En cuanto a las variables sociodemográficas: sexo, provincia y sector de administración, los datos muestran:

- El personal docente no universitario es el que presenta mejores puntuaciones en todas las variables evaluadas (clima, calidad de servicio, satisfacción laboral, compromiso organizacional y resultados de la unidad).
- Por el contrario, es el personal de salud el que presenta las puntuaciones más negativas en todas las dimensiones evaluadas.

- Por provincias, Teruel presenta las puntuaciones más positivas y Zaragoza, las más negativas.
- En todas las dimensiones evaluadas, las mujeres hacen una valoración más positiva que los hombres.

Validación del marco teórico de referencia adoptado.

Los resultados de los análisis estadísticos realizados muestran la existencia de escalas empíricas que se corresponden con las cuatro orientaciones teóricas del modelo adoptado.

Aunque en las dos agrupaciones de muestras resultantes (Salud y Administración General, por un lado, y personal docente no universitario, por otro), los ítems saturan en diferentes orientaciones, cabe asumir que esta Administración se integra en un escenario de dos dimensiones o ejes: flexibilidad vs. control y orientación interna vs. orientación externa (punto.1: marco teórico)

De la combinación de estas dos dimensiones surgen cuatro orientaciones de clima para el ámbito de Salud y Administración General y cuatro orientaciones para el ámbito del personal docente; pero se puede aceptar que el marco teórico de referencia adoptado en este estudio es adecuado para esta Administración.

Desarrollo organizacional, a través de la participación, como objetivo principal de la encuesta de clima.

La recogida de información en sí misma no tiene sentido si no va dirigida al desarrollo organizacional de la Administración. El desarrollo organizacional debe incluir, ineludiblemente, compartir y debatir dicha información.

La información recogida en esta encuesta debe ser debatida en el seno de los distintos ámbitos con el fin de analizar, interpretar su significado y diseñar los pasos sobre las acciones correctivas, y esta reflexión debe atender no sólo a las necesidades de la dirección (asignar recursos, coordinar actividades y valorar la eficacia de las estrategias), sino también a las necesidades de información de los empleados para que puedan mejorar y controlar su trabajo.

Por ello, desde la Dirección General de la Función Pública y Calidad de los Servicios se plantea la necesidad de que, por parte de cada ámbito, se adopten iniciativas de desarrollo de grupos de discusión para garantizar la transmisión de esta información a todos sus niveles, analizar los resultados y recoger sus propuestas de mejora.

Existencia de diferentes climas y culturas organizativas en la Administración.

Los constructos clima y cultura se utilizan frecuente y equívocamente de manera intercambiable en la literatura organizacional pero, aunque estrechamente relacionados, representan perspectivas diferentes.

El clima organizacional se forma porque los miembros de una organización están expuestos a características organizacionales comunes e interactúan con otros sujetos de la misma organización, generando así percepciones similares. La cultura organizativa puede ser definida como el producto de un proceso dinámico por el cual los miembros de una organización aprenden y comparten las creencias y respuestas que son aceptables y que a menudo explican los comportamientos de sus miembros. El clima puede ser entendido en la práctica como una medida de cultura, como una medida de la percepción compartida de la cultura por sus miembros. Por ello el clima es más superficial y ligado al momento presente mientras que la cultura es algo más interiorizado por los miembros y producto de la historia. En cualquier caso es común considerar que la cultura determina el clima de la organización.

La conclusión es importante ya que la cultura organizativa tiene una gran influencia en la dinámica y eficacia de cualquier organización:

- Define los límites, estableciendo distinciones, entre una organización y otras. Las personas que trabajan en una organización identifican unas especificidades que no poseen otras organizaciones del entorno.
- Transmite un sentimiento de identidad. La cultura organizativa da sentido a actitudes y modelos de comportamiento.
- Facilita la creación de un compromiso personal con los objetivos organizativos. Genera compromisos más amplios que permiten superar intereses más individuales.
- Favorece directa o indirectamente la estabilidad social de la organización.

La existencia de dos percepciones de clima organizacional diferentes en los ámbitos de estudio planteados (Salud y Administración General, por un lado, y personal docente no universitario, por otro), resultado del análisis, puede reflejar la existencia de culturas organizativas diferentes en esta Administración. Y seguramente, si se descendiera aún más en el nivel de análisis, por ejemplo a nivel de departamento, cabría encontrar aún más modelos de cultura organizativa.

Esta realidad en sí misma no es ni positiva ni negativa y seguramente es fruto de aspectos históricos y contextuales como el desarrollo de competencias muy diversas o la existencia de ámbitos de gestión recientes frente a ámbitos de gestión más clásicos, entre otros aspectos. Pero también puede ser consecuencia de nuestra propia gestión como es la ausencia de procesos de socialización o, lo que tal vez sea peor, dejar estos procesos de socialización de nuevos empleados públicos en manos externas a la propia Administración. En cualquier caso, sea cuál sea la razón, obliga a la reflexión y al debate.

Esta Administración debe reflexionar sobre aspectos que necesariamente se plantean: ¿se acepta esta realidad sin cuestionarla y sin reflexionar acerca de hacia dónde conduce?, ¿cabe extender otra cultura basada en los valores organizativos?, ¿qué consecuencias tiene que los empleados públicos estén más comprometidos con su ámbito o departamento o con el ciudadano al que atienden, que con su propia Administración?, ¿los valores públicos deben extenderse a las organizaciones privadas que prestan servicios públicos?, ¿qué pasa si dos culturas organizativas “chocan” entre sí?, ... el tema no es baladí, ya que el cambio organizacional no debe referirse únicamente a cambios de las estructuras y procesos, sino también de la cultura corporativa.

Diseño de una estrategia de impulso de los valores organizativos.

En una cultura organizacional sólida los trabajadores responden a los estímulos porque están alineados con los valores organizacionales. En una cultura donde no hay compromiso con los valores de la organización es necesario ejercer control mediante una gran cantidad de procedimientos y burocracia.

Los valores organizativos de esta Administración han sido redefinidos a través de un proceso participativo que ha puesto especial atención en la dimensión

humana. Pero no puede bastar con identificar los valores. Estos deben pasar a formar parte de cualquier estrategia de gestión, deben ser difundidos, impulsados y cada unidad administrativa debe identificar la contribución que hace a cada uno de ellos.

Este impulso de los valores organizativos puede descansar en diferentes instrumentos:

- Procesos de formación y socialización que impulsen la lealtad, el compromiso y la productividad de las personas que trabajan en la Administración.
- El papel de los directivos públicos. Los directivos públicos tanto a nivel político como profesional, son decisivos en la implantación de valores. A través de sus acciones a nivel de gestión y a nivel simbólico, fijan las normas no escritas que transmiten al resto de la organización. Están obligados a ser un ejemplo a la hora de transmitir los valores públicos de la Administración.

Impulsar actuaciones dirigidas a la adecuación de la estructura organizativa a las nuevas formas de trabajo derivadas del uso de las TIC.

La innovación tecnológica y la necesaria transformación digital de la organización, por un lado, y un mayor poder y capacidad de elección del ciudadano, por otro, van a cambiar inevitablemente el escenario de las administraciones públicas. La automatización de los procesos va a suponer la mayor de las influencias para impulsar el cambio en nuestra Administración.

Esta demanda creciente puede encontrar una limitación en las puntuaciones más bajas que se registran en los aspectos que remiten a la capacidad de la Administración de adaptarse a los cambios y a las nuevas necesidades y demandas.

Por ello, es imprescindible, en un corto plazo, contemplar aspectos como el análisis de la estructura, el rediseño de los puestos de trabajo concernidos por este proceso de automatización, identificar sus determinantes de selección y desarrollar una formación adecuada para su cobertura y su adecuación al nuevo escenario.

Relación positiva significativa entre las dimensiones de clima organizacional y el resto de variables de estudio.

Los análisis de correlación realizados muestran relaciones positivas significativas entre las dimensiones de clima organizacional y las variables calidad de servicio, satisfacción laboral, compromiso organizacional y resultados de la unidad.

La importancia de esta correlación reside en que cabe inferir que acciones dirigidas a aumentar las dimensiones del clima organizacional, tendrán una incidencia directa y positiva en el resto de variables.

Revisión del modelo de evaluación.

Con el fin de reflejar y comprender mejor los cambios que se han venido produciendo en esta Administración y facilitar la comparabilidad de los resultados, se propone para futuras ediciones de la encuesta de clima organizacional la revisión del modelo de evaluación.

Esta revisión debe incluir la revisión de la metodología adoptada, la revisión del cuestionario, e incluir la valoración que las empleadas y empleados públicos tienen del efecto de las medidas organizativas puestas en marcha.

Capítulo 10. Buenas prácticas en la mejora del clima organizacional

El desarrollo organizacional se define como cualquier proceso o actividad basado en las ciencias de la conducta que, inicialmente o a largo plazo, tenga el potencial de desarrollar óptimos conocimientos, competencia, productividad, satisfacción, relaciones y otros resultados deseados en un entorno, para provecho personal, del grupo o de la organización (McLean, 2006). Así, cualquier intervención planteada en la estrategia de administración saludable debe llevarse a cabo con el propósito de mejorar dos aspectos fundamentales: la efectividad de la organización y el bienestar de las personas que trabajan en ella.

I Encuesta de clima organizacional 2013. Intervenciones

Las actividades y actuaciones impulsadas por la Dirección General de la Función Pública y Calidad de los Servicios tomando como hito de referencia las conclusiones del estudio de clima organizacional realizado en 2013 son las siguientes:

Buenas prácticas en la mejora del clima organizacional, 2013-2017	
Fecha	Intervención
2014	Identificación de la Misión y Valores de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón (http://portalemppleado.aragon.es/portal/page?_pageid=193,4879383&_dad=portal&_schema=PORTAL)
2014	Proyecto piloto de teletrabajo (http://portalemppleado.aragon.es/portal/page?_pageid=193,4879383&_dad=portal&_schema=PORTAL)
2016	Informe sobre el voluntariado corporativo en la administración de la Comunidad Autónoma de Aragón (http://portalemppleado.aragon.es/portal/page?_pageid=193,4843793,193_4843736&_dad=portal&_schema=PORTAL)
2014	Estrategia administración saludable (http://portalemppleado.aragon.es/portal/page?_pageid=193,4825383&_dad=portal&_schema=PORTAL)
2017	Programa de desarrollo del liderazgo transformacional. (Plan general de mejora de la calidad de los servicios públicos)
2017	Informe sobre la gestión de la edad en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón
2017	Elaboración y difusión de Cartas de Servicios (Plan general de mejora de la calidad de los servicios públicos)
2017	Acuerdos en materia social en función pública (http://portalemppleado.aragon.es/portal/page?_pageid=193,5282011&_dad=portal&_schema=PORTAL)

II Encuesta de clima organizacional 2016. Propuestas de intervención a corto/medio plazo

A partir de los resultados obtenidos en el presente estudio, se plantean las siguientes líneas de intervención a corto y medio plazo:

Buenas prácticas en la mejora del clima organizacional	
Fecha prevista	Intervención
2017	Identificación de competencias del perfil profesional del personal directivo
2017	Aprobación del plan de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón.
2017-2018	Desarrollo de un plan de formación dirigido al impulso de los valores organizativos en los puestos de liderazgo
2018-	Desarrollo de un plan de formación en competencias ligadas a los valores organizativos.
2018	Implantación del teletrabajo
2018	Desarrollo e implantación de un modelo de acogida del personal de nuevo ingreso y en procesos de movilidad
2018	Revisión del diccionario de competencias
2018-	Definir e implantar procesos participativos en tanto que estrategia organizacional

Referencias y bibliografía

- Betanzos, N. y Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología* 23, 207-215
- Castro, A., y Lupano, M.L. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas de liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, 85,89-109
- González-Romá, V.; Muñoz, P. y Baleriola, J. (1995). Influencia del clima de los equipos de atención primaria (EAPs) sobre la satisfacción laboral de los profesionales. *IX Jornadas de Atención Primaria de la Comunidad Valenciana, Alicante*
- Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público
- McLean, G.N. (2006). *Organization development: Principles, processes, performance*. San Francisco. Berret-Koehler
- Martínez-Tur, V.; Peiró, J.M. y Ramos, J. (2001): *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Síntesis. Madrid
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill
- Olaz, A. (2009). "Diseño de un Modelo de Valoración Cuantitativo de Procesos del Clima Laboral en Gestión de Recursos Humanos". *Capital Humano*, 230, 92-96
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1991). "Understanding customer expectation of service". *Sloan Management Review*, 32:3, 39-48
- Peiró, J.M., González-Romá, V. y Ramos, J. (1992). The influence of work-team climate on role stress, tension, satisfaction, and leadership perceptions. *European Review of Applied Psychology*, 42, 49-56
- OIT (2000). Reunión de expertos sobre la desprotección e inseguridad en el trabajo. Departamento de Diálogo Social, legislación y Administración del Trabajo (DIALOGUE) de la OIT
- Quinn, R.E. y Rohbraugh, J. (1983). "A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizacional análisis". *Management Science*, 29, 363-377
- Salanova, M., (2008). "Organizaciones saludables: una perspectiva desde la psicología positiva", en Vázquez, C. y Hervás, G. (ED), *Psicología Positiva Aplicada*
- Van Muijen, J. et al. (1999). Organizational culture: The FCOUS questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 551-568
- Zeithaml, V.A.; Berry, L. y Parasuraman, A. (1993): Calidad total en la gestión de servicios: *Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Díaz Santos. Madrid

Anexo I

Administración General

Descripción y diseño de la muestra

En la fecha de administración del cuestionario, la población adscrita al ámbito de Administración General asciende a 12.894 empleados. Para llevar a cabo el presente análisis se ha seleccionado

una muestra representativa de 2.381 personas del sector de administración general, por un procedimiento polietápico y estratificado con asignación de cuotas por sexos, provincia del puesto de trabajo y agrupación convencional para el estudio de departamentos u organismos públicos.

El error muestral para el conjunto de la muestra es de $\pm 1,8$ % para un nivel de confianza del 95,5 % (dos sigmas) y $p=q$. Para las unidades secundarias de cada uno de los estratos (sexo, provincia y departamento/organismo público) el error muestral es inferior a $\pm 5,0$ % en todos los casos.

Variables e instrumentos de medida

a) Variables sociodemográficas y organizativas:

Sexo

Edad

Provincia

Tiempo de trabajo en la Administración

Tiempo de permanencia en su puesto de trabajo actual

Grupo de adscripción

Funciones desempeñadas

Ámbito de trabajo

b) Clima organizacional

El clima organizacional hace referencia a las percepciones que los miembros de la organización tienen del contexto en el que desempeñan su trabajo. El clima organizacional en este estudio se ha medido mediante una encuesta de elaboración propia. La escala está compuesta por 21 ítems y el coeficiente Alpha de Cronbach es de .945. La escala de respuesta tipo Likert oscila entre 1 (nunca) a 5 (siempre). En el estudio han sido evaluadas cuatro dimensiones de clima organizacional.

1. **Clima de Reglas**, donde se valora la tendencia a centralizar, unificar y homogeneizar la forma de hacer las cosas. Mide el grado en que las conductas de los trabajadores de la Administración están reguladas por normas y reglas formalmente establecidas.
2. **Clima de Flexibilidad**, donde se valora la tendencia a la diferenciación y a la capacidad que tiene la Administración para cambiar y adaptarse. Incluye aspectos como el apoyo al desarrollo de nuevas ideas y procesos, la creatividad, la mentalidad abierta al cambio, la anticipación y la experimentación.
3. **Clima de Apoyo**, que se refiere a la orientación interna de la Administración, a la atención que se presta a los miembros y procesos internos. Mide el grado en que las relaciones entre los miembros de la unidad son de ayuda mutua y amistosas.
4. **Clima de Orientación externa**, que remite a la relación de la Administración con su entorno, a la imagen que proyecta hacia el exterior.

c) Calidad de servicio percibida

La dimensión *calidad de servicio* mide las percepciones de los empleados sobre las prácticas, procedimientos y conductas que se esperan de ellos para dar un buen servicio al ciudadano. Esta dimensión es evaluada a través de una escala de elaboración propia de 5 ítems basados en la escala de Parasuraman y col. (1991) (ej ítem: “En esta Administración los trabajadores cuentan con los recursos necesarios para realizar bien la atención al público”). El coeficiente Alpha de Cronbach es de .782. La escala de respuesta tipo Likert oscila entre 1 (nunca) a 5 (siempre).

d) Satisfacción laboral

La *satisfacción laboral* se define 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. La satisfacción laboral en este estudio se ha medido mediante 1 ítem “En general, estoy satisfecho de trabajar en esta Administración”. La escala de respuesta tipo Likert oscila entre 1 (nada) a 5 (mucho).

e) Compromiso organizacional

El *compromiso organizacional* se entiende como el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores. El compromiso organizacional en este estudio se ha medido mediante 1 ítem: “Estoy orgulloso de pertenecer a esta Administración”. La escala de respuesta tipo Likert oscila entre 1 (nada) a 5 (mucho).

f) Resultados de la unidad

La eficiencia profesional de una unidad de trabajo es el grado de congruencia entre los objetivos establecidos y los resultados observables obtenidos por la unidad de trabajo. Esta dimensión ha sido evaluada a través de 2 ítems (Ej. ítem: “Los resultados obtenidos por mi unidad de trabajo son adecuados”) y el coeficiente Alpha de Cronbach es de .839. La escala de respuesta tipo Likert oscila entre 1 (nada) a 5 (mucho).

Análisis de datos

Utilizando la aplicación SPSS (Statistical Product and Service Solutions), conjunto de herramientas de tratamiento de datos y análisis estadístico, se ha realizado análisis de consistencia interna de las escalas empíricas agrupando las variables en las componentes que se tuvieron en cuenta en la primera edición de la encuesta (2012). El análisis estadístico ha sido ejecutado por el Instituto Aragonés de Estadística (IAEST).

En todas las escalas consideradas el alfa de Cronbach es superior a 0.7 salvo en la dimensión orientación externa, que se aproxima mucho y que está condicionado por ser una escala compuesta por dos ítems. Valores del alfa superiores al 0.7 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala (Nunnally, 1978).

De cara a la agrupación de los ítems en las cuatro componentes que explican el clima organizacional, se va a considerar la formación de las dimensiones como en la primera edición de la encuesta (2012) por motivos de comparabilidad, y dado que sí existe relación lineal entre ellos y las componentes a las que van a ser asignados. Así, se han fijado y renombrado 4 componentes que se corresponden con los ejes del modelo teórico adoptado, descritos en el anterior epígrafe:

C1: Clima de Reglas

C2: Clima de Flexibilidad

C3: Clima de Apoyo

C4: Clima de Orientación externa

Por último, se realizaron análisis de correlación con el fin de comprobar si entre las dimensiones de clima organizacional y las variables calidad de servicio, satisfacción laboral, compromiso organizacional y resultados de la unidad, existen relaciones significativas.

I.1 Clima organizacional

Para una exposición más clarificadora, los valores de las diferentes dimensiones han sido adaptados a un rango de escala de 1 a 5 para su mejor comprensión; es decir, que a mayor puntuación en la escala (puntuaciones superiores a 3), la organización tendrá un nivel más positivo de cada variable o dimensión y a menor puntuación en la escala (puntuaciones inferiores a 3), la organización tendrá un nivel más negativo de cada variable o dimensión.

Los resultados globales en las cuatro dimensiones de la escala en este sector de administración (Administración General) son:

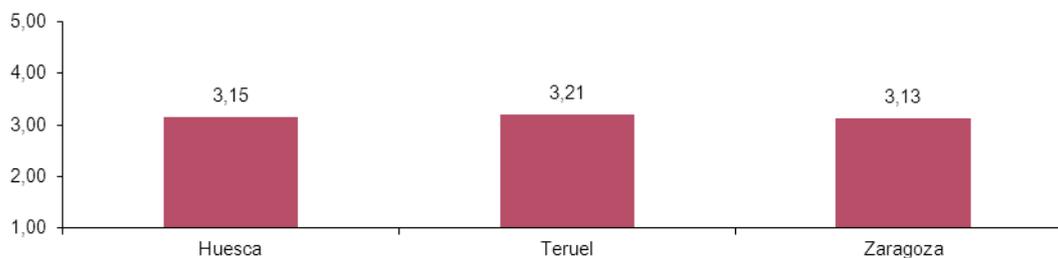
Dimensiones de clima				
Total Administración General	Reglas	Flexibilidad	Apoyo	Orientación externa
3.15	3.18	3.05	3.20	3.84

El perfil de clima organizacional que registra el ámbito de Administración General es típico de una organización pública en donde la dimensión de orientación externa y la estrategia de cumplimiento de reglas en el marco de una estructura jerarquizada destacan sobre los otros ejes del modelo de análisis. Las puntuaciones en la dimensión apoyo o percepción de la atención recibida, también presenta puntuaciones similares. Las puntuaciones más bajas se han registrado en la dimensión de flexibilidad, que remite a la capacidad de adaptarse a los cambios o a las nuevas necesidades y demandas, siendo el valor general del clima de todo el ámbito de 3,15 en un rango de 1 a 5.

Las siguientes tablas muestran cómo se distribuyen los valores del Clima, en función de las variables sociodemográficas previamente establecidas.

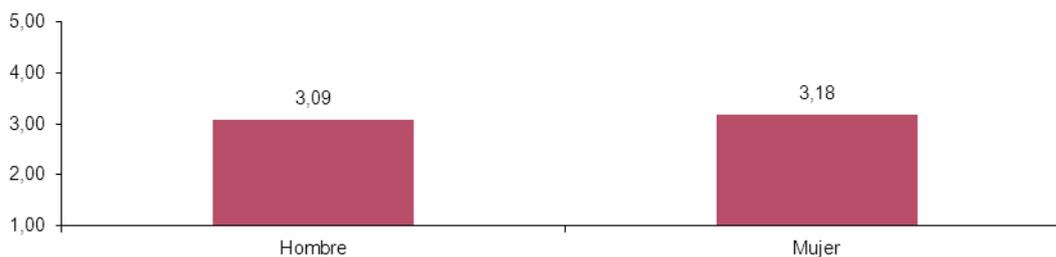
Por provincias, en Zaragoza se registra una puntuación de clima organizacional por debajo de la media.

Clima organizacional según provincia. Administración General



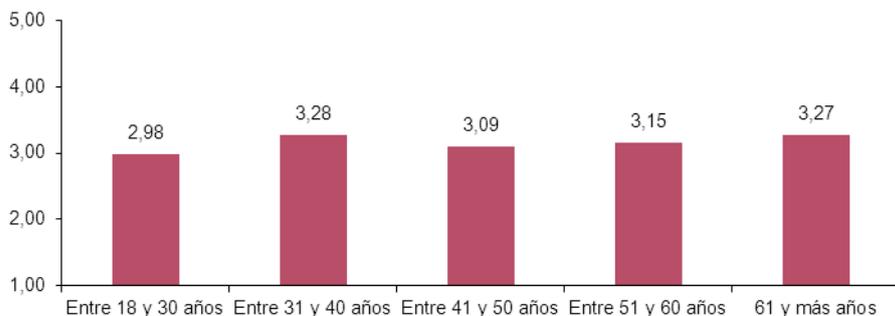
Por sexos, las mujeres obtienen mayores puntuaciones en todas las dimensiones de clima estudiadas.

Clima organizacional según sexo. Administración General



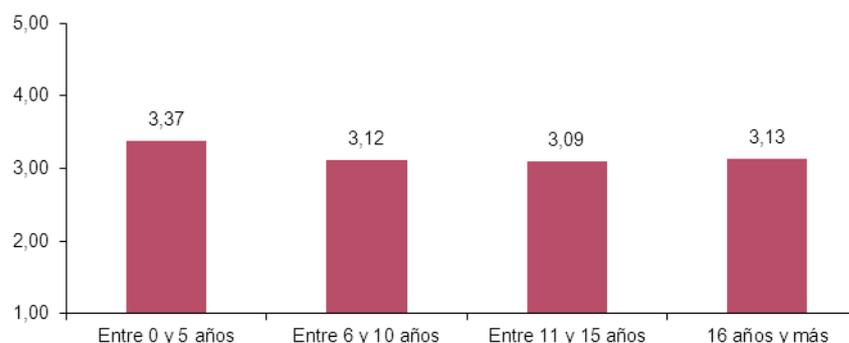
De igual forma y en relación a la edad, las puntuaciones más altas se dan en los rangos extremos. Entre los 41 y 60 años, el clima organizacional se percibe más negativo.

Clima organizacional según edad. Administración General



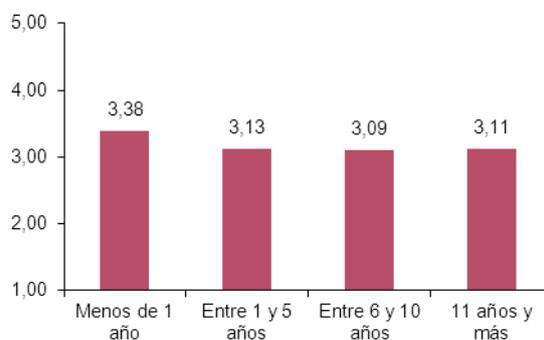
Respecto al tiempo de trabajo en la Administración, se observa que con el paso del tiempo el empleado público tiende a valorar de forma más negativa el clima organizacional.

**Clima organizacional según tiempo de trabajo en la administración.
Administración General**



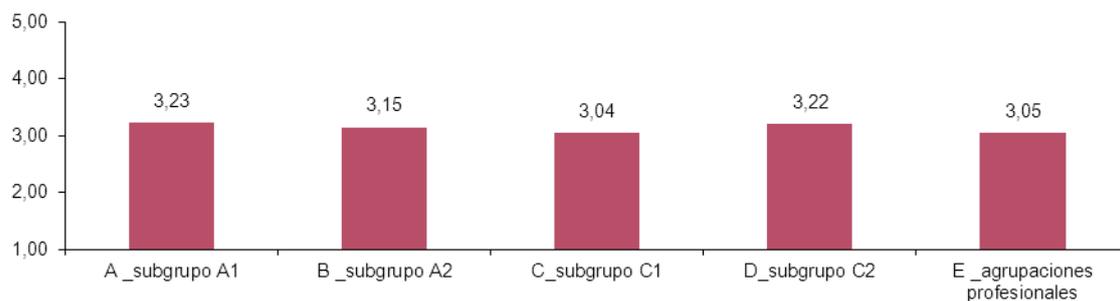
Algo similar ocurre con la percepción del clima en función del tiempo de permanencia en el puesto actual. Las puntuaciones más elevadas de clima se dan en el tramo de “menos de 1 año”, desciende en los años siguientes, y vuelve a haber un ligero repunte en el rango “11 años y más”.

Clima organizacional según tiempo de permanencia en su puesto de trabajo actual. Administración General



Respecto a los grupos de adscripción, es el grupo A el que presenta la puntuación más elevada y, por tanto, valoran de forma más positiva el clima en la organización.

Clima organizacional según grupo de adscripción. *Administración General*



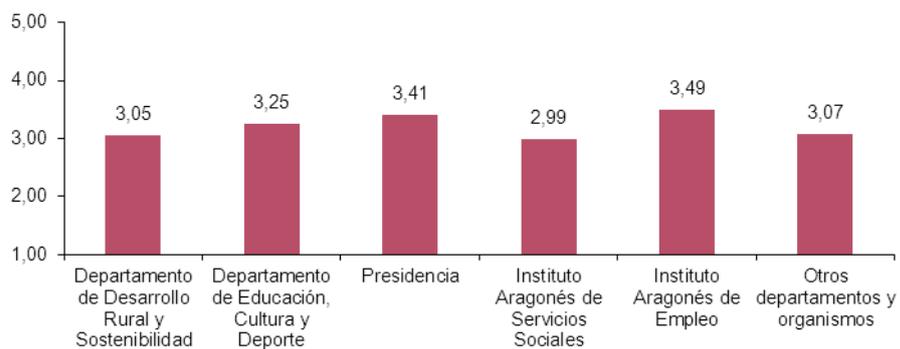
En cuanto a las funciones desempeñadas y tal y como se muestra en la siguiente tabla, las personas que desempeñan las funciones de “realizar funciones técnicas” e “informar al público”, son las que muestran las puntuaciones más elevadas en todas las dimensiones evaluadas. Es necesario señalar las puntuaciones por debajo de la media que presentan las funciones “atender directamente a personas”.

Clima organizacional según funciones desempeñadas. *Administración General*



Con respecto al ámbito en el que desempeña su labor, el análisis muestra que es el personal del Instituto Aragonés de Empleo quien percibe un mejor clima laboral. El Instituto Aragonés de Servicios Sociales presenta puntuaciones por debajo de la media.

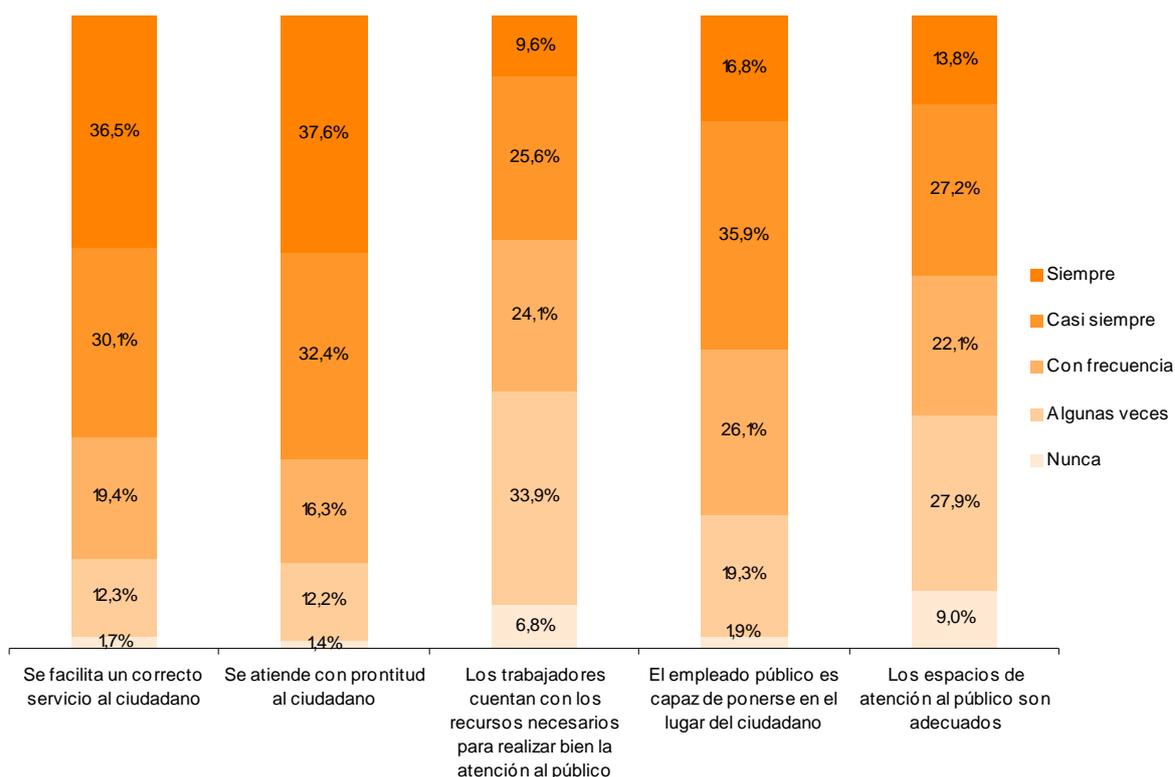
Clima organizacional según ámbito en el que desempeña su puesto de trabajo.
Administración General



I. 2 Calidad de servicio

Tal y como se refleja en la tabla, las personas que trabajan en el sector de Administración General consideran que se está ofreciendo un buen servicio a la ciudadanía.

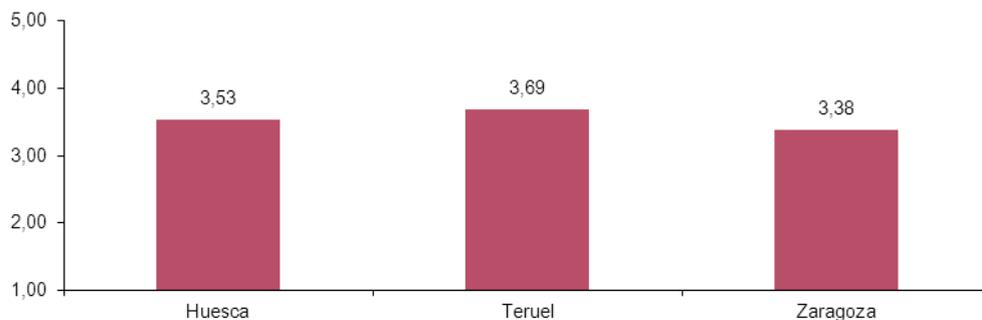
Analizando los ítems y contenidos de la escala, las respuestas obtenidas atribuyen un mayor peso de la calidad del servicio a los aspectos relacionados con el buen hacer de las empleadas y empleados públicos (facilitar un correcto servicio, atender con prontitud, capacidad de ponerse en el lugar de la ciudadanía,...), que a los recursos facilitados por la Administración para este desempeño (contar con los recursos necesarios para la atención al público, espacios de trabajo adecuados,...).



Las siguientes tablas muestran cómo se distribuyen los valores de calidad de servicio percibida, en función de las variables previamente establecidas.

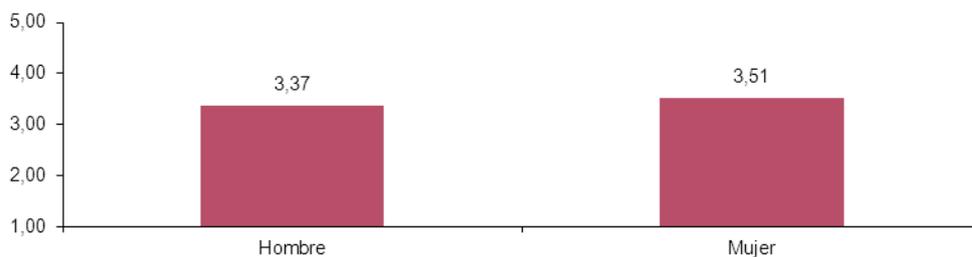
Respecto a la provincia, las tres registran puntuaciones por encima de la media. La percepción de calidad de servicio es más desfavorable en Zaragoza con respecto a Huesca y Teruel.

Calidad del servicio según provincia. Administración General



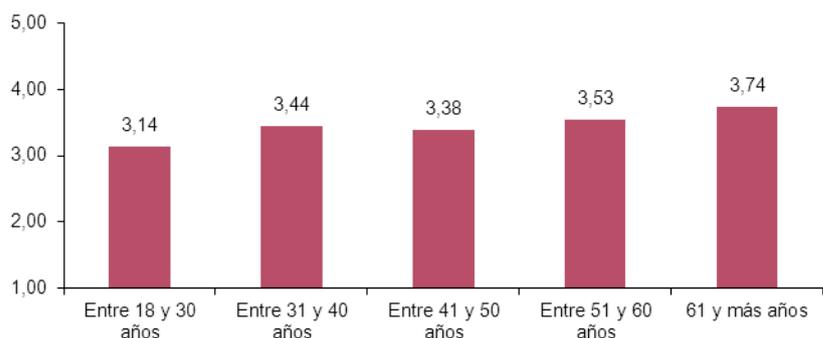
Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, las mujeres valoran la calidad del servicio de forma más positiva.

Calidad del servicio según sexo. Administración General



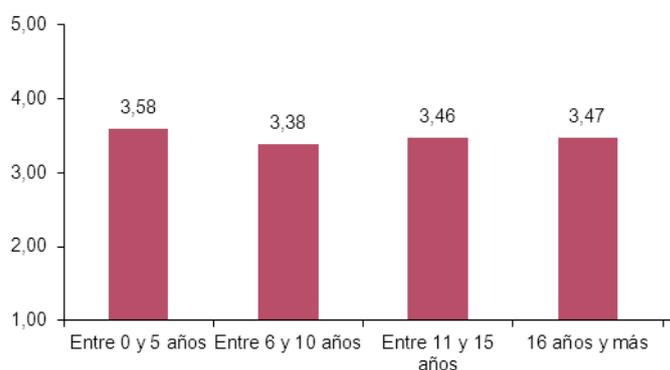
En razón de la edad, se observa una percepción más positiva de la calidad del servicio, en el tramo "61 y más años". Se aprecia una progresión positiva a medida que se cumplen años.

Calidad del servicio según edad. Administración General

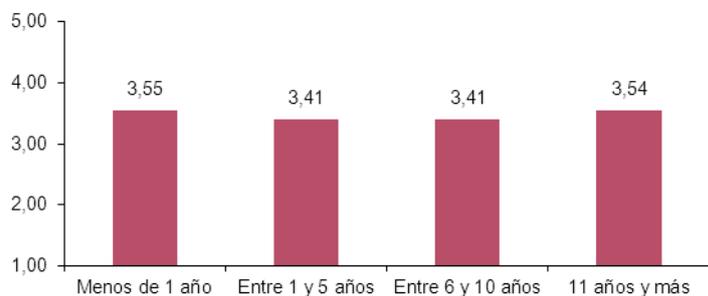


Respecto a la percepción de la calidad de servicio en función del tiempo de trabajo en la Administración y el tiempo de permanencia en el puesto de trabajo actual, no se aprecian diferencias significativas.

Calidad del servicio según tiempo de trabajo en la administración. Administración General

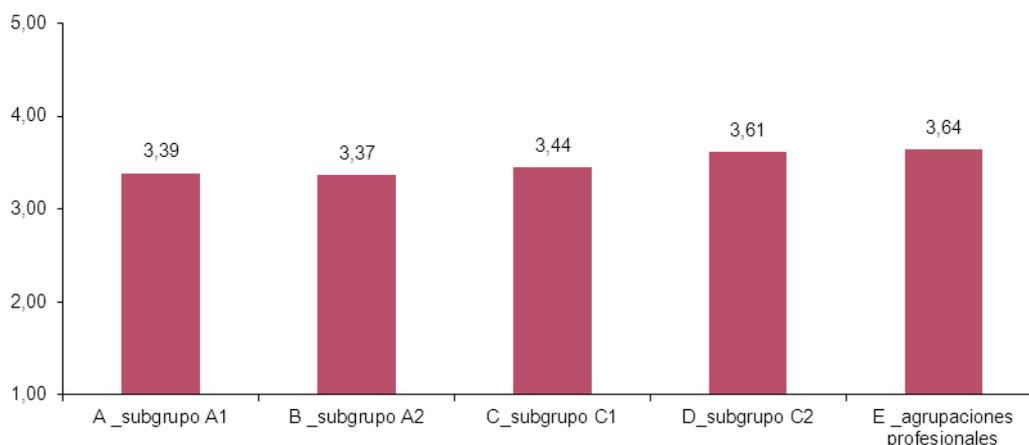


Calidad del servicio según tiempo de permanencia en su puesto de trabajo actual. Administración General



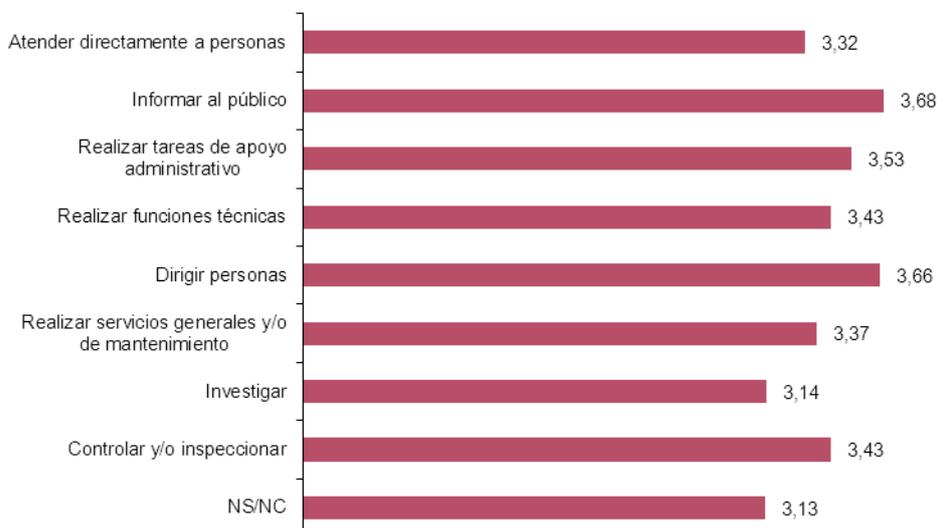
Respecto al grupo de adscripción, son los grupos C y D los que muestran una mejor valoración del servicio público prestado.

Calidad del servicio según grupo de adscripción. Administración General



El personal que “informa al público” y el que “dirige personas” presenta las puntuaciones más positivas en la calidad del servicio percibida (3.68 y 3.66). Por su parte, las puntuaciones más bajas se registran por quienes su función principal es investigar (3.14).

Calidad del servicio según funciones desempeñadas. Administración General



Por último se presenta la información según el ámbito en el que se desempeña la función. Son las personas adscritas al del Instituto Aragonés de Empleo y al Departamento de Educación, Cultura y Deporte quienes perciben de forma más

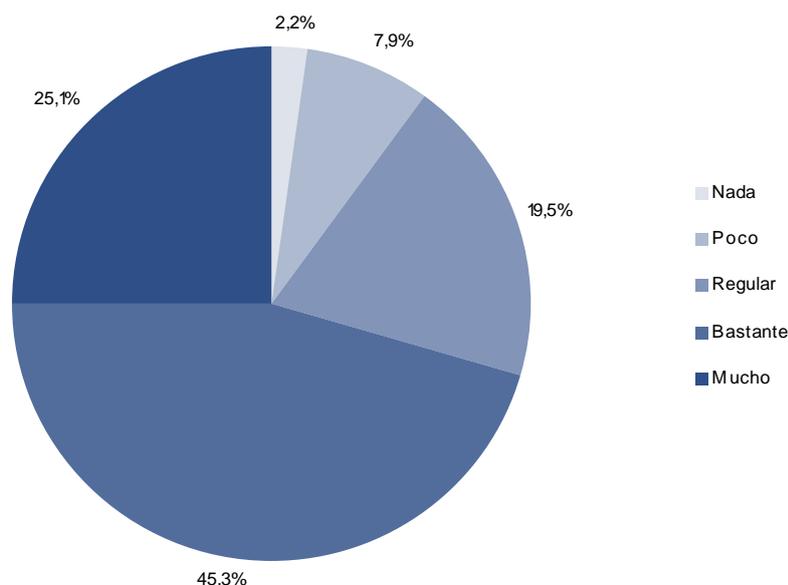
positiva la calidad de servicio ofrecida. La percepción más negativa se da en el Instituto Aragonés de Servicios Sociales (3.31).

Calidad del servicio según ámbito en el que desempeña su puesto de trabajo.
Administración General



I.3 Satisfacción laboral

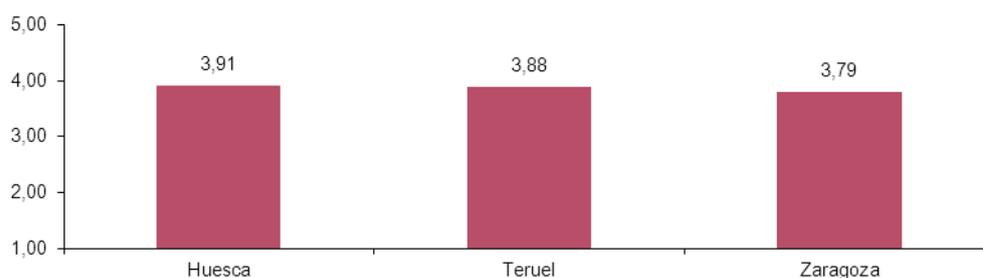
En la variable “satisfacción laboral” el 45.3% refiere estar “bastante satisfecho” de pertenecer a esta Administración y un 25.1% manifiesta estar “muy satisfecho”. Sin embargo, no cabe obviar los porcentajes de respuesta en los rangos “regular” y “poco”.



Las tablas siguientes muestran cómo se distribuyen los valores de la dimensión satisfacción laboral en función de las variables sociodemográficas previamente establecidas.

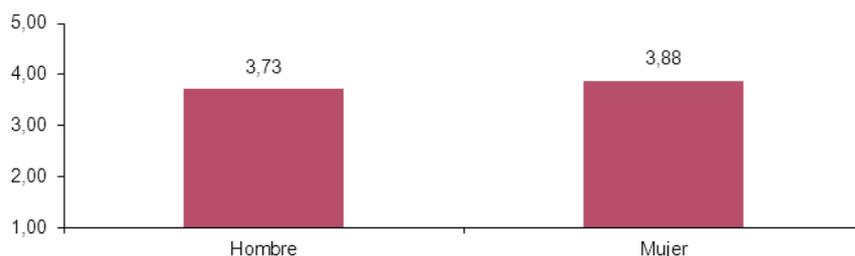
Respecto a la provincia, en las tres se presentan puntuaciones por encima de la media, principalmente en Huesca, con una valoración de 3.91.

Satisfacción según provincia. Administración General



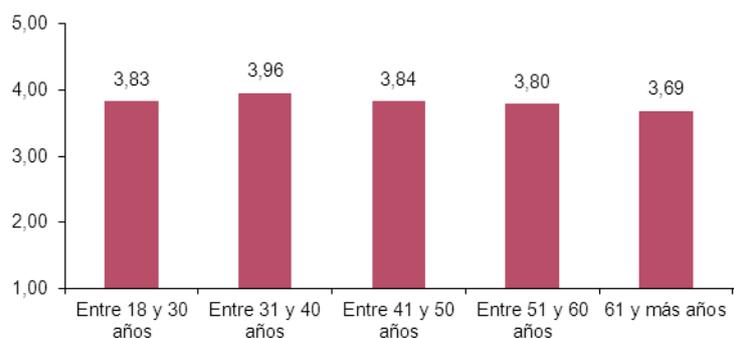
Como se puede apreciar en los siguientes gráficos, las mujeres vuelven a mostrar mayores puntuaciones al valorar la satisfacción laboral.

Satisfacción según sexo. Administración General



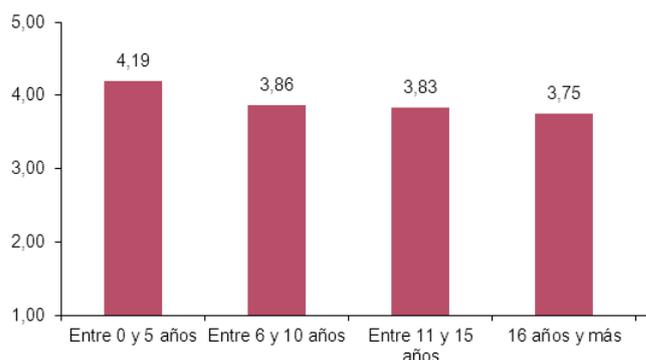
En razón de la edad, todos los tramos presentan puntuaciones positivas, aunque se observa un ligero descenso en los grupos de edad más avanzada.

Satisfacción según edad. Administración General

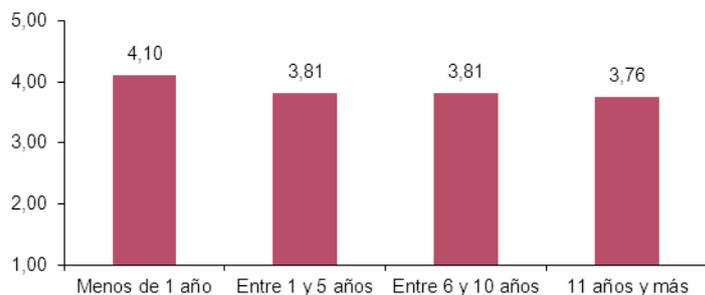


Respecto a la satisfacción laboral en función del tiempo de trabajo en la administración y el tiempo de permanencia en el puesto de trabajo actual, son las personas con menos tiempo en la Administración las que presentan puntuaciones significativamente más positivas. Aunque todos los rangos presentan puntuaciones por encima de la media, se observa un descenso de la satisfacción laboral en los grupos con más tiempo de permanencia en la Administración.

Satisfacción según tiempo de trabajo en la administración. Administración General

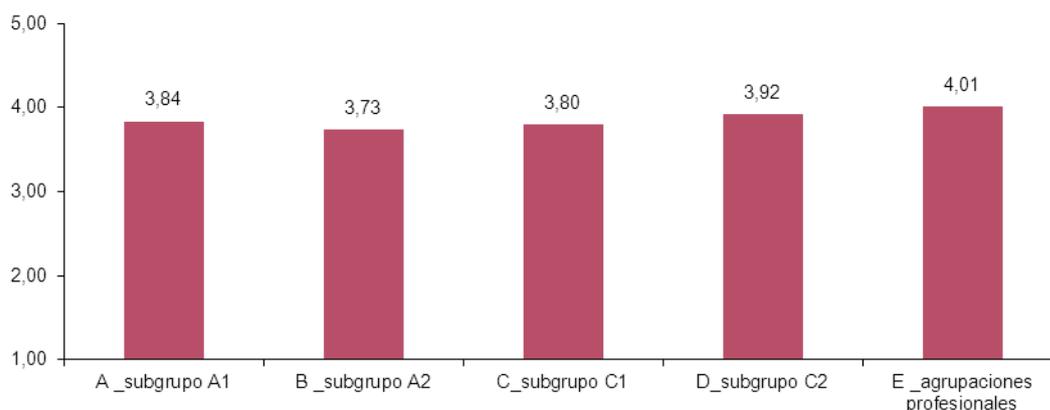


Satisfacción según tiempo de permanencia en su puesto de trabajo actual. Administración General



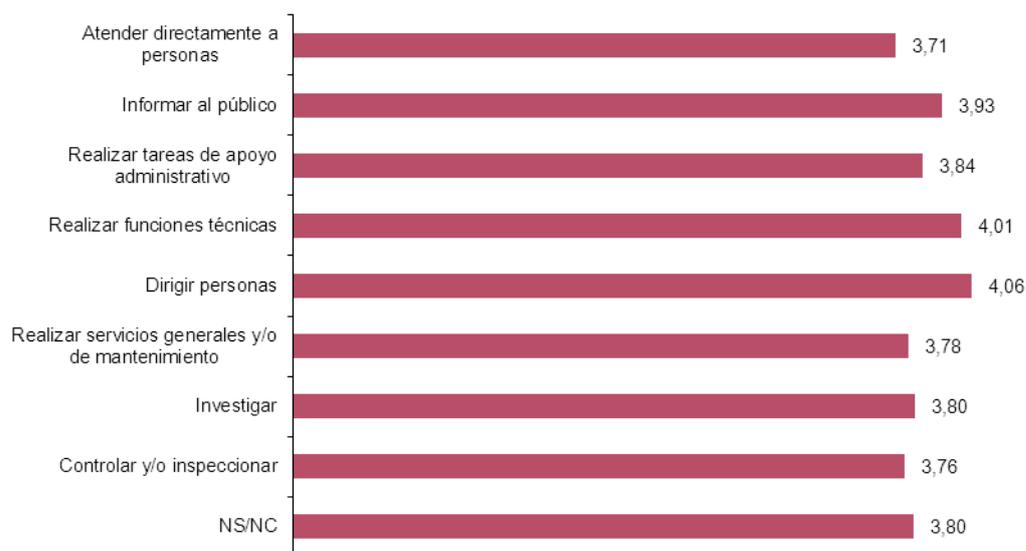
Respecto al grupo de adscripción, son las personas de los grupos A y D quienes muestran una mayor satisfacción laboral.

Satisfacción según grupo de adscripción. Administración General



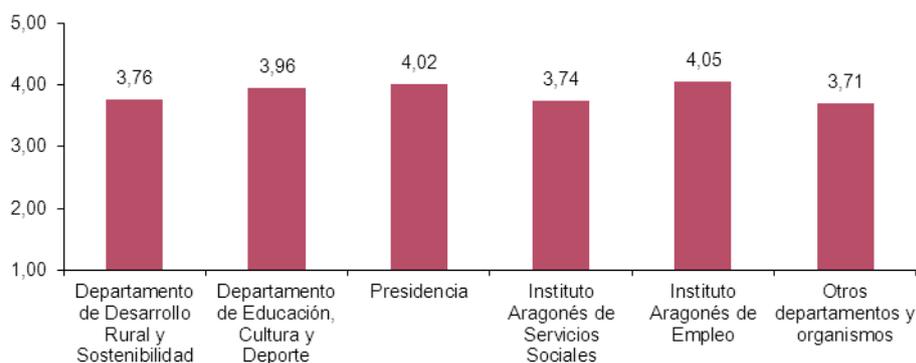
Respecto a las funciones desempeñadas, los grupos que presentan una mayor satisfacción son quienes desempeñan funciones de “dirigir personas” y “realizar funciones técnicas”, con puntuaciones por encima de 4. El resto de funciones también registran puntuaciones positivas y por encima de la media.

Satisfacción según funciones desempeñadas. *Administración General*



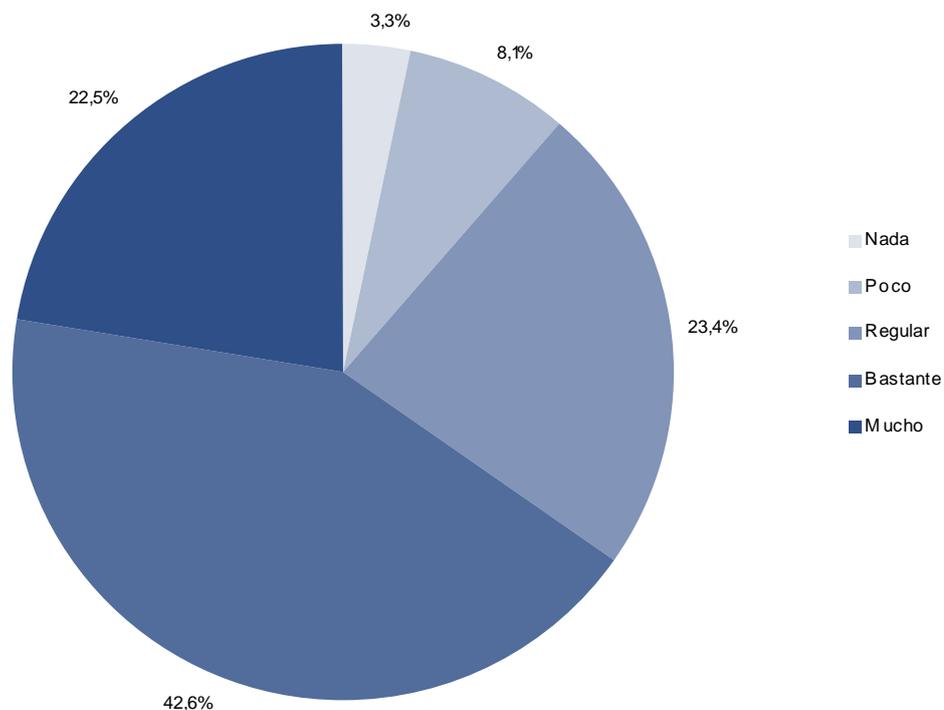
Por último, se presenta la información según el ámbito en el que se desempeñan las funciones. En todos los rangos se dan puntuaciones por encima de la media y es, así mismo, el personal del Instituto Aragonés de Empleo el que presenta una mayor satisfacción laboral.

Satisfacción según ámbito en el que desempeña su puesto de trabajo. *Administración General*



I.4 Compromiso organizacional

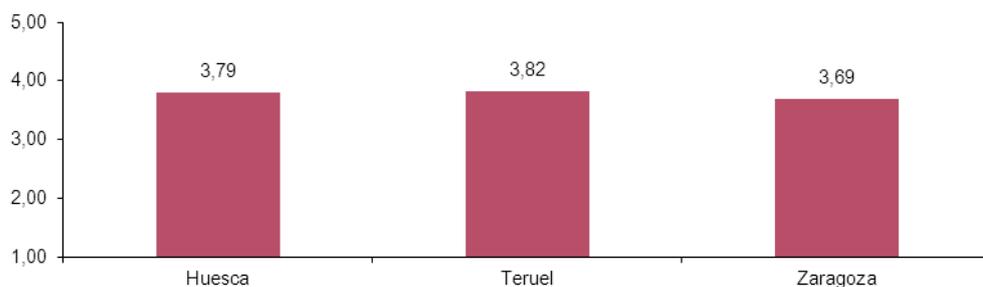
El 42.6% de la muestra refiere estar “bastante comprometido” con esta Administración y un 22.5% manifiesta estar “muy comprometido”. Sin embargo, no se puede obviar el registro de los rangos “regular” (23.4%) y “poco” (8%).



Las tablas siguientes muestran cómo se distribuyen los valores de la dimensión compromiso organizacional en función de las variables sociodemográficas previamente establecidas.

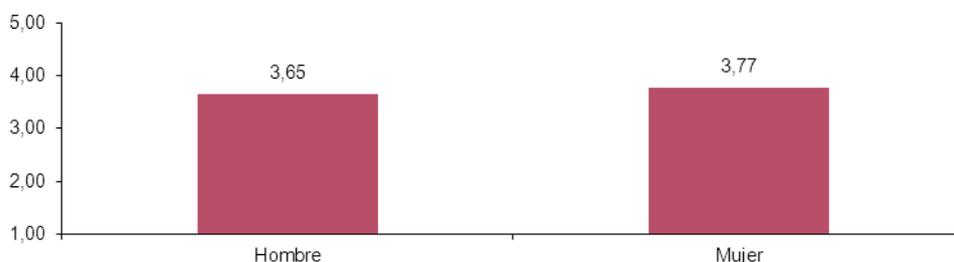
Respecto a la provincia, las tres presentan puntuaciones por encima de la media, siendo superior el registro de Teruel.

Compromiso organizacional según provincia. Administración General



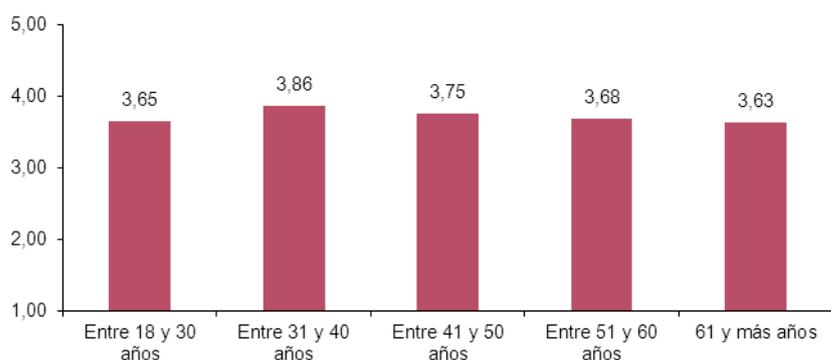
Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, las mujeres muestran mayores puntuaciones al valorar su compromiso organizacional.

Compromiso organizacional según sexo. Administración General



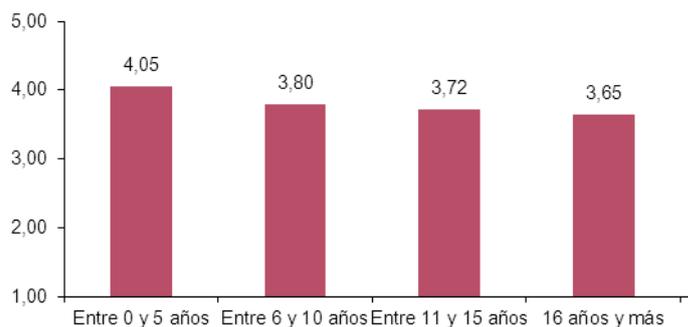
En razón de la edad, todos los grupos presentan puntuaciones positivas, siendo en el tramo “31 y 40 años” donde se presentan las puntuaciones más elevadas.

Compromiso organizacional según edad. Administración General

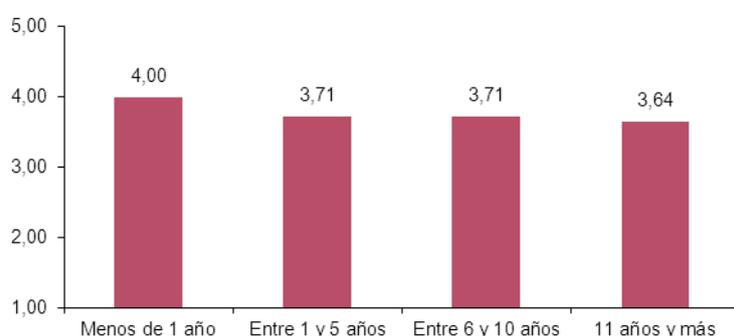


En cuanto al compromiso organizacional en función del tiempo de trabajo en la Administración y el tiempo de permanencia en el puesto de trabajo actual, todos los rangos presentan puntuaciones por encima de la media, pero es el personal con menos tiempo en la Administración el que presenta las puntuaciones significativamente más positivas.

**Compromiso organizacional según tiempo de trabajo en la administración.
Administración General**

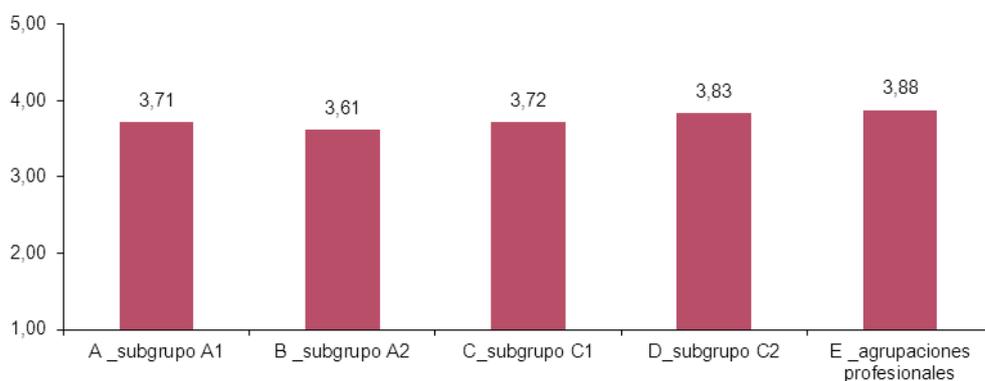


Compromiso organizacional según tiempo de permanencia en su puesto de trabajo actual. Administración General



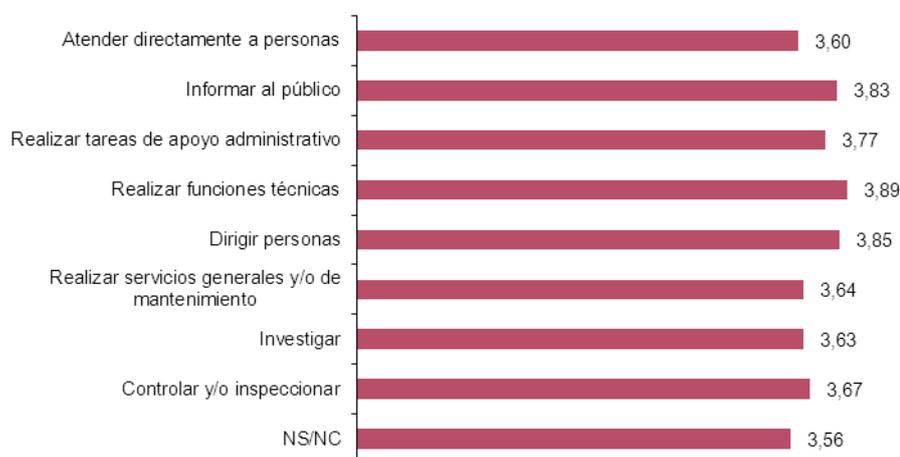
Respecto a la clasificación profesional, todos los grupos presentan puntuaciones por encima de la media, siendo el grupo D el que refiere un mayor compromiso organizacional.

**Compromiso organizacional según grupo de adscripción.
Administración General**



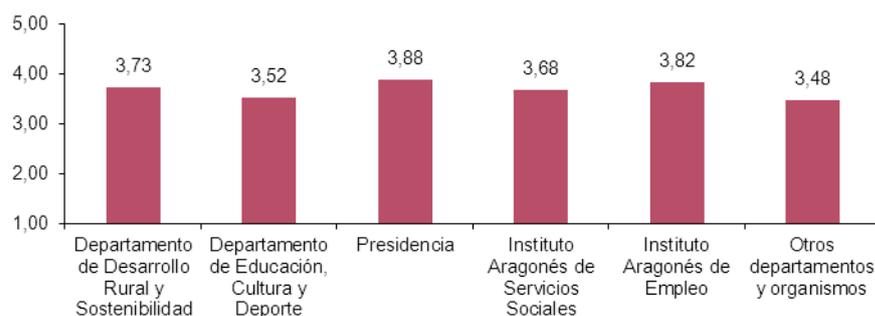
Respecto a las funciones desempeñadas, no se dan diferencias significativas respecto al compromiso organizacional aunque son los trabajadores que “realizan funciones técnicas” e “informan al público” los que presentan puntuaciones más positivas.

Compromiso organizacional según funciones desempeñadas.
Administración General



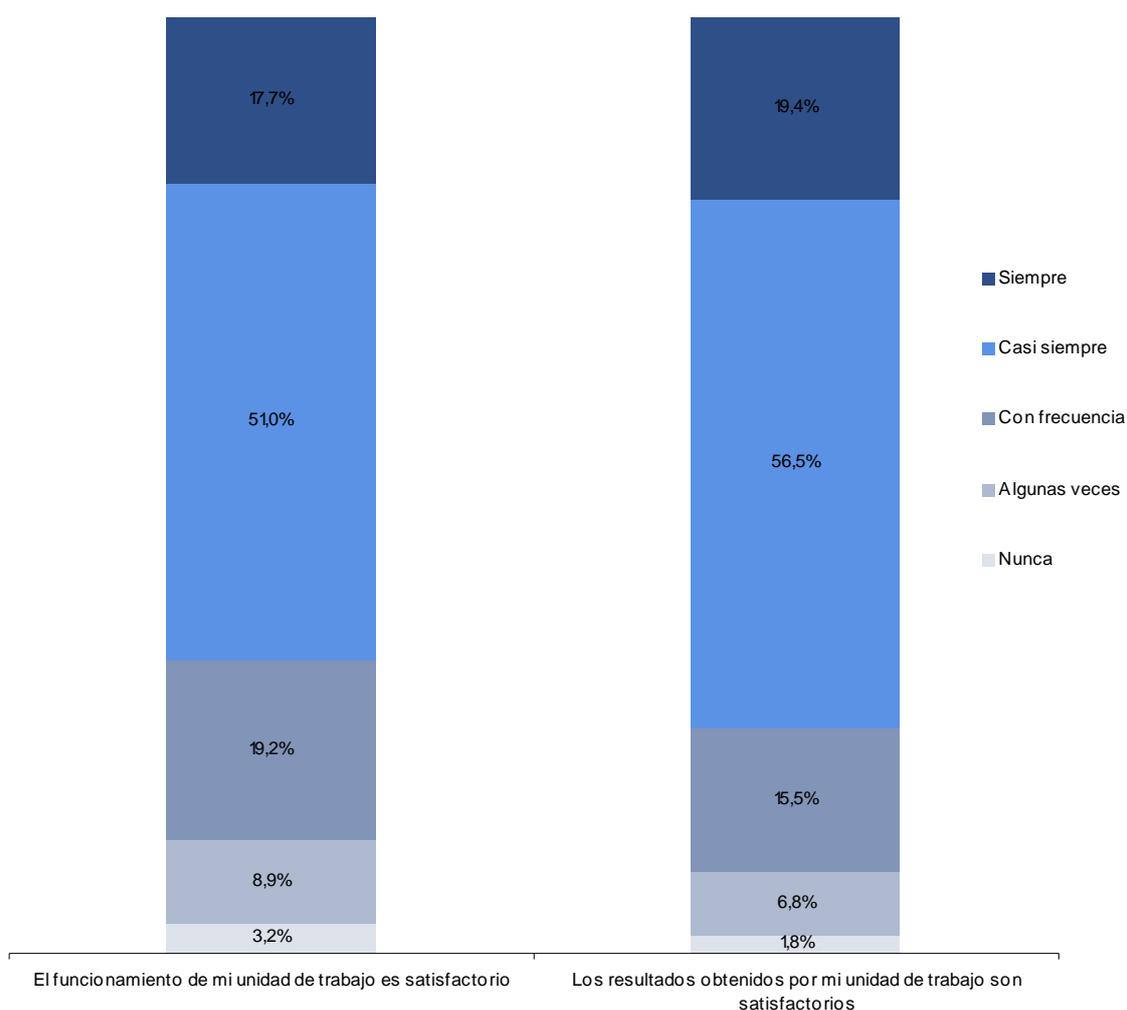
Por último, y según el ámbito en el que se desempeñan las funciones, son las personas adscritas al Instituto Aragonés de Empleo quienes presentan la puntuación más elevada.

Compromiso organizacional según ámbito en el que desempeña su puesto de trabajo. Administración General



I.5 Resultados de la unidad.

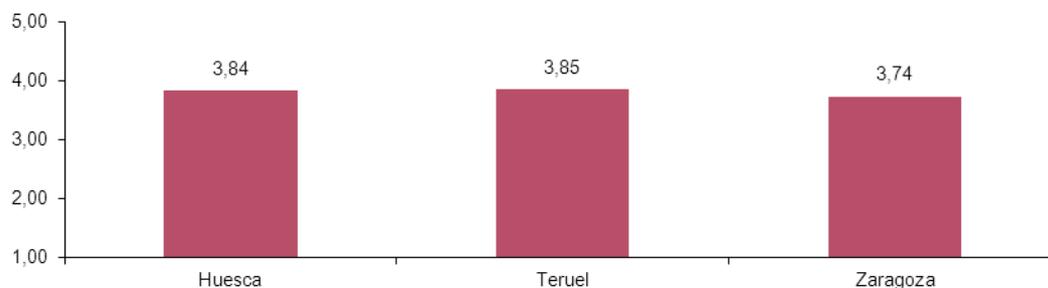
Tal y como se aprecia en la tabla, las personas que trabajan en el sector de Administración General valoran de forma positiva el funcionamiento y los resultados de su unidad de trabajo, siendo el rango “casi siempre” donde se presenta un mayor porcentaje de respuesta.



En las tablas siguientes se muestra cómo se distribuyen los valores de la dimensión “percepción de resultados”, en función de las variables sociodemográficas previamente establecidas.

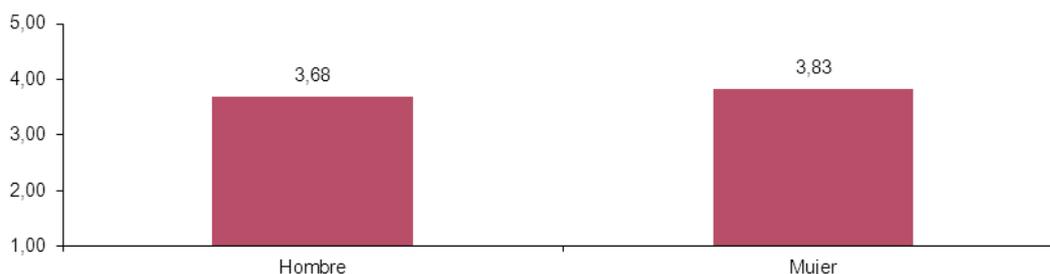
Respecto a la provincia, en las tres provincias se registran puntuaciones por encima de la media.

Resultados de la unidad según provincia. Administración General



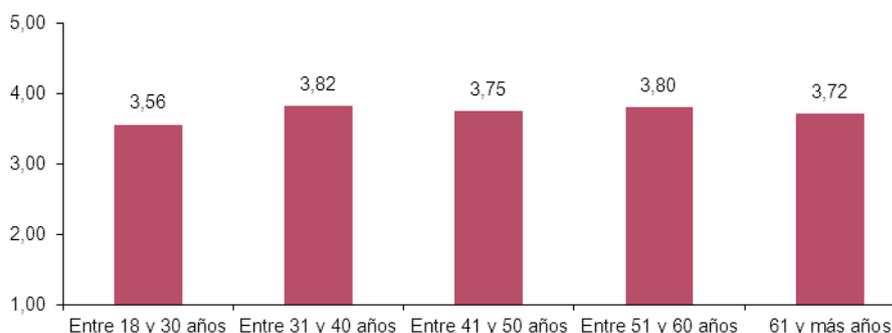
Como se puede apreciar en el gráfico siguiente, las mujeres vuelven a mostrar puntuaciones más positivas al valorar la percepción de los resultados obtenidos.

Resultados de la unidad según sexo. Administración General



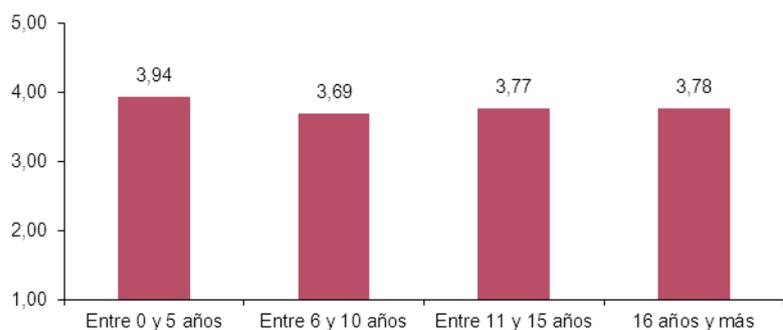
En razón de la edad, en todos los grupos se registran puntuaciones positivas, siendo el tramo “entre 31 y 40 años” donde se presentan las puntuaciones más elevadas. No se dan diferencias significativas.

Resultados de la unidad según edad. Administración General

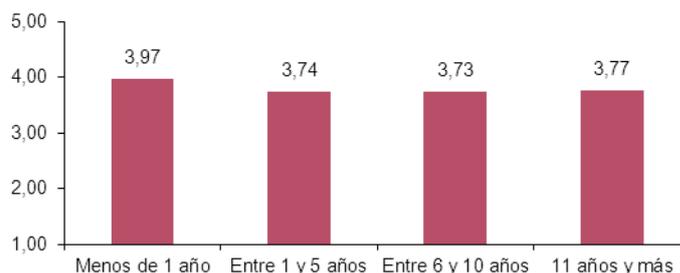


Respecto a la percepción de los resultados obtenidos en función del tiempo de trabajo en la Administración y el tiempo de permanencia en el puesto de trabajo actual, todos los rangos presentan puntuaciones por encima de la media, siendo las personas con menos tiempo en la administración quienes refieren valores más altos en los resultados percibidos.

Resultados según tiempo de trabajo en la administración. Administración General

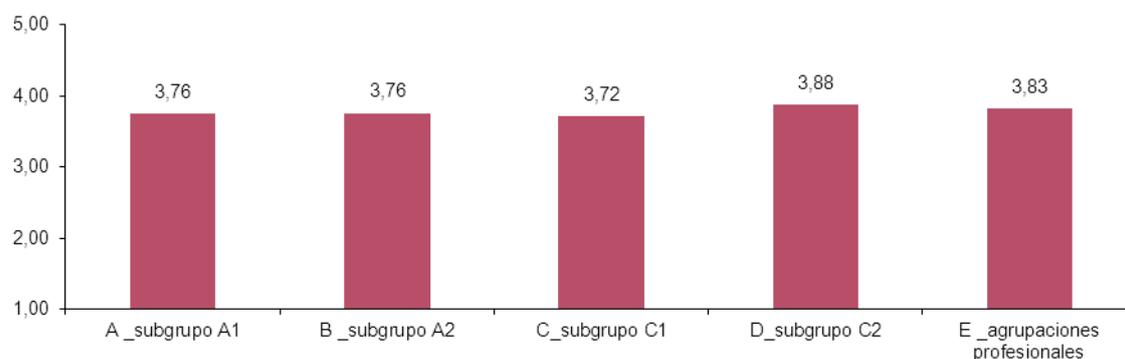


Resultados de la unidad según tiempo de permanencia en su puesto de trabajo actual. Administración General



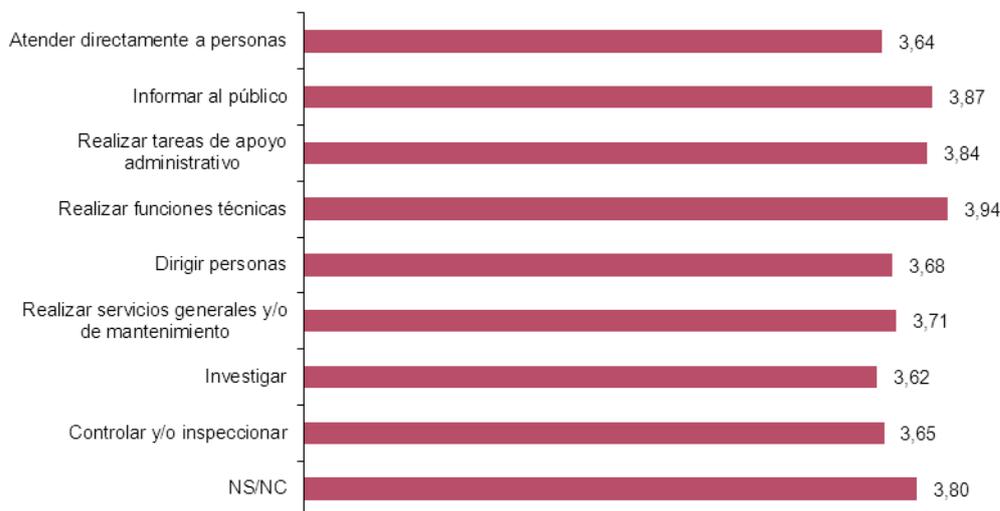
Respecto al grupo profesional de adscripción, es el grupo D el que refiere mejores resultados en la percepción de los resultados de la unidad de trabajo.

Resultados de la unidad según grupo de adscripción. Administración General



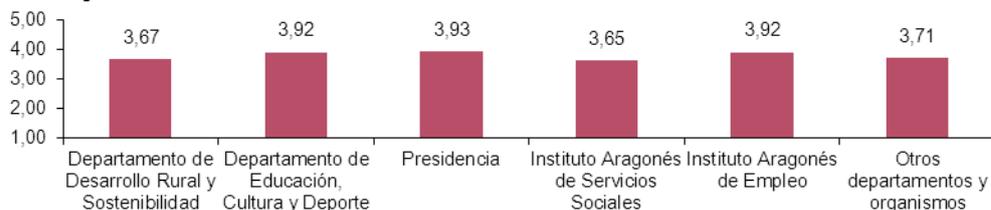
En razón de las funciones desempeñadas, los grupos que presentan una mejor percepción de los resultados obtenidos son los de quienes desempeñan funciones de “realizar funciones técnicas” e “informar al público”. El resto también presenta puntuaciones por encima de la media.

Resultados de la unidad según funciones desempeñadas. Administración General



Por último, y según el ámbito en el que se desempeñan las funciones, los resultados se perciben mejor entre el personal del Instituto Aragonés de Empleo y el Departamento de Educación, Cultura y Deporte, ambos con un valor de 3.92.

Resultados de la unidad según ámbito en el que desempeña su puesto de trabajo. Administración General



I.6 Correlación entre dimensiones

En la literatura científica son muchos los autores que señalan el papel mediador y antecedente del clima organizacional sobre diferentes constructos organizacionales. Con el fin de obtener una primera aproximación de esta relación, se ha valorado también la calidad de servicio percibida, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y los resultados de la unidad, comprobando las correlaciones que se dan entre ellas.

Para realizar estos análisis de correlación se ha establecido como variable independiente las dimensiones de clima organizacional y, como variables dependientes, el resto de constructos analizados.

Tabla de correlaciones entre variables					
	Clima laboral	Calidad de servicio	Satisfacción laboral	Compromiso organizacional	Resultados de la unidad
Clima laboral	1.000	.699	.673	.648	.727
Calidad de servicio	.699	1.000	.553	.551	.617
Satisfacción laboral	.673	.553	1.000	.845	.665
Compromiso organizacional	.648	.551	.845	1.000	.616
Resultados de la unidad	.727	.617	.665	.616	1.000

Tras el análisis de correlación realizado, y tal y como se muestra en la tabla, existe una correlación positiva y significativa entre las dimensiones de clima evaluadas y el resto de variables valoradas. Es decir, el modo en que las personas empleadas en la Administración valoran el contexto en que realizan su trabajo (clima organizacional), influye directamente en su valoración de la calidad del servicio, su satisfacción laboral, su compromiso organizacional y la valoración que hace de los resultados de su unidad. La importancia de esta correlación reside en que cabe inferir que acciones dirigidas a aumentar el clima organizacional tendrán una incidencia directa y positiva en estas variables.

Del examen detenido de los datos se observa que los índices más altos de correlación positiva y significativa de las dimensiones de clima organizacional, se obtienen en la

variable “resultados de la unidad”. Es decir, a mejor valoración del contexto laboral, mejores resultados de la unidad.

I.7 Conclusiones.

La recogida de información en sí misma no tiene sentido si no va dirigida al desarrollo organizacional de nuestra Administración. El desarrollo organizacional debe incluir, ineludiblemente, compartir y debatir dicha información.

En consecuencia, conviene que la información recogida mediante la encuesta de este estudio de clima organizacional sea debatida en el seno de los distintos ámbitos con el fin de analizar, interpretar su significado y diseñar los pasos sobre las acciones correctivas. Esa reflexión debe atender no sólo a las necesidades de la dirección (asignar recursos, coordinar actividades y valorar la eficacia de las estrategias), sino también a las necesidades de información del personal para que pueda mejorar y controlar su trabajo.

Por ello desde la Dirección General de la Función Pública y Calidad de los Servicios se propone, por parte de cada ámbito, la ejecución de grupos de discusión para garantizar la transmisión de esta información a todos sus niveles, analizar los resultados y recoger sus propuestas de mejora.

En lo que respecta a **las conclusiones** conviene volver a recordar el concepto de clima laboral adoptado y del que surge el marco de referencia.

El clima organizacional hace referencia a las percepciones que los miembros de la organización tienen del contexto en el que desempeñan su trabajo y su interés reside, entre otros factores, en que el clima organizacional es una variable mediadora entre las variables “input” o antecedentes (prácticas de recursos humanos, liderazgo, características de los puestos,...) y las variables “resultado”, y por tanto influye en aspectos como la satisfacción laboral, la productividad o el compromiso organizacional.

Asimismo, las dimensiones evaluadas en este estudio son:

1. Clima de reglas.
2. Clima de flexibilidad.
3. Clima de apoyo.
4. Clima de orientación externa.
5. Calidad de Servicio percibida.

6. Satisfacción laboral.
7. Compromiso organizacional.
8. Resultados de la unidad.

Principales conclusiones de la encuesta de clima laboral en el ámbito de Administración General:

Los análisis de correlación realizados muestran relaciones significativas entre las dimensiones de clima organizacional y las variables calidad de servicio, satisfacción laboral, compromiso organizacional y resultados de la unidad. La importancia de esta correlación reside en que se puede inferir que acciones dirigidas a aumentar las dimensiones del clima organizacional, tendrán una incidencia directa y positiva en el resto de variables.

El perfil de clima organizacional que registra el ámbito de Administración General es típico de una organización pública en donde la dimensión de orientación externa y la estrategia de cumplimiento de reglas en el marco de una estructura jerarquizada, destacan sobre los otros ejes del modelo de análisis. Las puntuaciones en la dimensión apoyo o percepción de la atención recibida, también presenta puntuaciones similares. Las puntuaciones más bajas se han registrado en la dimensión de flexibilidad, que remite a la capacidad de adaptarse a los cambios o a las nuevas necesidades y demandas, siendo el valor general del clima de todo el ámbito de 3.15 en un rango de 1 a 5.

Respecto al resto de dimensiones que completan la escala, las puntuaciones son moderadas y por encima de la media. Concretamente:

Las personas que integran el sector de Administración General consideran, en general, que se está ofreciendo una calidad adecuada de servicio al ciudadano. Atribuyen un mayor peso de la calidad del servicio a los aspectos relacionados con el buen hacer del personal que a los recursos facilitados por la Administración para este desempeño.

Hay un mayor porcentaje de personas que manifiestan estar “bastante satisfecho” y “muy satisfecho”, frente a un porcentaje bastante menor en los rangos “regular” y “poco”.

De manera similar y respecto al compromiso organizacional, las puntuaciones más elevadas se dan en los rangos de respuesta “muy comprometido” y “bastante comprometido”.

Por último, el empleado público del ámbito de Administración General valora de forma positiva el funcionamiento y los resultados de su unidad de trabajo, siendo los rangos “siempre” y “casi siempre”, donde se dan las puntuaciones más elevadas.

Por provincias, Teruel presenta puntuaciones más positivas en casi todas las dimensiones evaluadas en la escala completa (8 dimensiones), respecto a Huesca y Zaragoza. Sólo es ligeramente superada por Huesca en la dimensión satisfacción laboral. Zaragoza presenta, con diferencia, las puntuaciones más negativas en todas las dimensiones evaluadas.

Por sexos, las mujeres presentan puntuaciones considerablemente más positivas en todas las dimensiones evaluadas, respecto a los hombres.

Por tramos de edad, las puntuaciones más negativas se dan al inicio (“entre 18 y 30 años”), excepto en la dimensión “satisfacción laboral”, donde hay un repunte. Por dimensiones, se observan dos cuestiones en relación a la edad: puntuaciones más positivas en las dimensiones más “ejecutivas” de calidad percibida y resultados percibidos; y puntuaciones más negativas en las dimensiones más “emocionales” de satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Respecto a la percepción del clima en función del tiempo de trabajo en la Administración y el tiempo de permanencia en el puesto de trabajo actual, se observa un ligero descenso con el transcurso de los años. Por dimensiones, se observan dos cuestiones: puntuaciones más positivas en las dimensiones más “ejecutivas” de calidad percibida y resultados percibidos; y puntuaciones más negativas con el paso del tiempo en las dimensiones más “emocionales” de satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Por grupos de adscripción, los grupos D y E presentan la percepción más positiva en todas las dimensiones evaluadas. De forma general, las puntuaciones más negativas se dan en el grupo C1 (C).

Según funciones desempeñadas, la “función técnica” es la que presenta puntuaciones más satisfactorias en prácticamente todas las dimensiones de clima evaluadas, excepto en la dimensión calidad del servicio percibida, donde las personas que desempeñan funciones de “informar al público”, tienen una percepción más positiva. Las puntuaciones más negativas se dan entre los trabajadores que “atienden directamente a personas” y en la dimensión general de clima presentan una puntuación por debajo de la media.

Con respecto al ámbito en el que se desempeñan las funciones, el análisis muestra que las puntuaciones más negativas se dan entre el personal del IASS, presentando una puntuación por debajo de la media en la escala de clima. Esta tendencia solo es superada por la puntuación del Departamento de Educación, Cultura y Deporte en la dimensión “compromiso organizacional”, siendo el que registra la puntuación más negativa. Las puntuaciones más positivas se dan entre el personal del Instituto Aragonés de Empleo y el del Departamento de Presidencia.

Anexo II

Servicio Aragonés de Salud (SALUD)

Descripción y diseño de la muestra

En la fecha de administración del cuestionario, la población adscrita al Servicio Aragonés de Salud (SALUD) asciende a 22.781 empleados. Para llevar a cabo el presente análisis se ha seleccionado una muestra representativa de 1.544 personas, mediante un procedimiento polietápico y estratificado con asignación de cuotas por sexos, provincia del puesto de trabajo, ámbito asistencial y grupo de adscripción.

El error muestral para el conjunto de la muestra es de $\pm 2,41$ % para un nivel de confianza del 95,5 % (dos sigmas) y $p=q$. Para las unidades secundarias de cada uno de los estratos (sexo, provincia, línea asistencial y grupo de descripción) el error muestral es inferior a $\pm 4,80$ %, salvo para las submuestras de Huesca y Teruel, que es de $\pm 5,08$ %

VARIABLES E INSTRUMENTOS DE MEDIDA

a) Variables sociodemográficas y organizativas:

10. Sexo
11. Edad
12. Provincia
13. Tiempo de trabajo en la Administración
14. Tiempo de permanencia en su puesto de trabajo actual
15. Grupo de adscripción
16. Funciones desempeñadas
17. Ámbito de trabajo
18. Línea asistencial

b) Clima organizacional

El clima organizacional hace referencia a las percepciones que los miembros de la organización tienen del contexto en el que desempeñan su trabajo. El clima organizacional en este estudio se ha medido mediante una encuesta de elaboración propia. La escala está compuesta por 21 ítems y el coeficiente Alpha de Cronbach es de .945. La escala de respuesta tipo Likert oscila entre 1 (nunca) a 5 (siempre). En el estudio han sido evaluadas cuatro dimensiones de clima organizacional.

5. **Clima de Reglas**, donde se valora la tendencia a centralizar, unificar y homogeneizar la forma de hacer las cosas. Mide el grado en que las conductas de los trabajadores de la Administración están reguladas por normas y reglas formalmente establecidas.

6. **Clima de Flexibilidad**, donde se valora la tendencia a la diferenciación y a la capacidad que tiene la Administración para cambiar y adaptarse. Incluye aspectos como el apoyo al desarrollo de nuevas ideas y procesos, la creatividad, la mentalidad abierta al cambio, la anticipación y la experimentación.
7. **Clima de Apoyo**, que se refiere a la orientación interna de la Administración, a la atención que se presta a los miembros y procesos internos. Mide el grado en que las relaciones entre los miembros de la unidad son de ayuda mutua y amistosas.
8. **Clima de Orientación externa**, que remite a la relación de la Administración con su entorno, a la imagen que proyecta hacia el exterior.

c) Calidad de servicio percibida

La dimensión *calidad de servicio* mide las percepciones de los empleados sobre las prácticas, procedimientos y conductas que se esperan de ellos para dar un buen servicio al ciudadano. Esta dimensión es evaluada a través de una escala de elaboración propia de 5 ítems basados en la escala de Parasuraman y col. (1991) (ej ítem: “En esta Administración los trabajadores cuentan con los recursos necesarios para realizar bien la atención al público”). El coeficiente Alpha de Cronbach es de .782. La escala de respuesta tipo Likert oscila entre 1 (nunca) a 5 (siempre).

d) Satisfacción laboral

La *satisfacción laboral* se define 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. La satisfacción laboral en este estudio se ha medido mediante 1 ítem “En general, estoy satisfecho de trabajar en esta Administración”. La escala de respuesta tipo Likert oscila entre 1 (nada) a 5 (mucho).

e) Compromiso organizacional

El *compromiso organizacional* se entiende como el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores. El compromiso organizacional en este estudio se ha medido mediante 1 ítem: “Estoy orgulloso de pertenecer a esta Administración”. La escala de respuesta tipo Likert oscila entre 1 (nada) a 5 (mucho).

f) Resultados de la unidad

La eficiencia profesional de una unidad de trabajo es el grado de congruencia entre los objetivos establecidos y los resultados observables obtenidos por la unidad de trabajo. Esta dimensión ha sido evaluada a través de 2 ítems (Ej. ítem: “Los resultados obtenidos

por mi unidad de trabajo son adecuados”) y el coeficiente Alpha de Cronbach es de .839. La escala de respuesta tipo Likert oscila entre 1 (nada) a 5 (mucho).

Análisis de datos

Utilizando la aplicación SPSS (Statistical Product and Service Solutions), conjunto de herramientas de tratamiento de datos y análisis estadístico, se ha realizado análisis de consistencia interna de las escalas empíricas agrupando las variables en las componentes que se tuvieron en cuenta en la primera edición de la encuesta (2012). El análisis estadístico ha sido ejecutado por el Instituto Aragonés de Estadística (IAEST).

De cara a la agrupación de los ítems en las cuatro componentes que explican el clima organizacional se va a considerar la formación de las dimensiones como en la primera edición de la encuesta (2012) por motivos de comparabilidad, y dado que sí existe relación lineal entre ellos y las componentes a las que van a ser asignados. Así, se han fijado y renombrado 4 componentes que se corresponden con los ejes del modelo teórico adoptado, descritos en el anterior epígrafe:

- C1: Clima de Reglas
- C2: Clima de Flexibilidad
- C3: Clima de Apoyo
- C4: Clima de Orientación externa

Por último, se realizaron análisis de correlación con el fin de comprobar si entre las dimensiones de clima organizacional y las variables calidad de servicio, satisfacción laboral, compromiso organizacional y resultados de la unidad, existen relaciones significativas.

II.1 Clima organizacional

Para una exposición más clarificadora, los valores de las diferentes dimensiones han sido adaptados a un rango de escala de 1 a 5 para su mejor comprensión; es decir, que a mayor puntuación en la escala (puntuaciones superiores a 3), la organización tendrá un nivel más positivo de cada variable o dimensión y a menor puntuación en la escala (puntuaciones inferiores a 3), la organización tendrá un nivel más negativo de cada variable o dimensión.

Los resultados globales en las cuatro dimensiones de la escala, en el ámbito de SALUD, son:

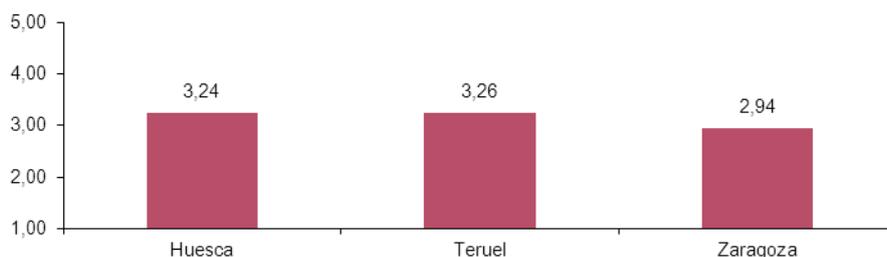
Dimensiones de clima				
<i>Total SALUD</i>	Reglas	Flexibilidad	Apoyo	Orientación externa
3.02	3.16	2.77	3.05	3.65

El perfil de clima organizacional que registra el Servicio Aragonés de Salud (SALUD) es típico de una organización pública en donde la dimensión de orientación externa y la estrategia de cumplimiento de reglas en el marco de una estructura jerarquizada destacan sobre los otros ejes del modelo de análisis. Las puntuaciones más bajas se han registrado en las dimensiones de flexibilidad y apoyo, que remiten a la capacidad de adaptarse a los cambios o a las nuevas necesidades y demandas y a la atención prestada a los miembros de la organización, siendo el valor general del clima de todo el organismo de 3,02 en un rango de 1 a 5.

Las siguientes tablas muestran como se distribuyen los valores del Clima, en función de las variables sociodemográficas previamente establecidas.

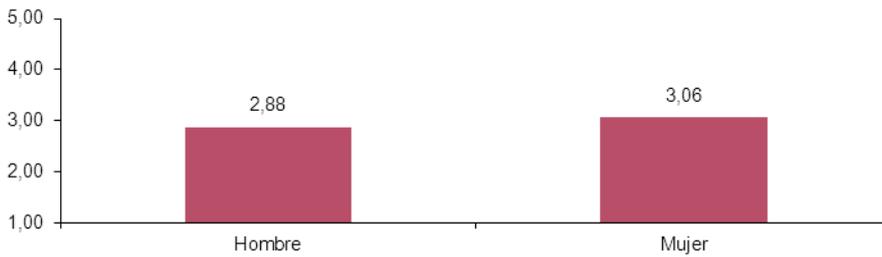
Por provincias, en Zaragoza se registra una puntuación de clima laboral por debajo de la media.

Clima organizacional según provincia. Salud



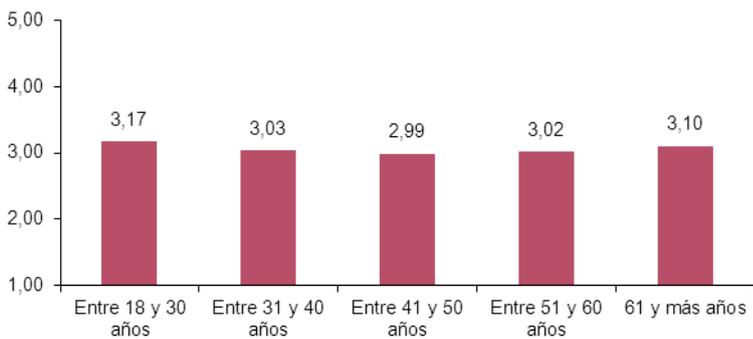
Por sexos, las mujeres obtienen mayores puntuaciones en todas las dimensiones de clima estudiadas.

Clima organizacional según sexo. Salud



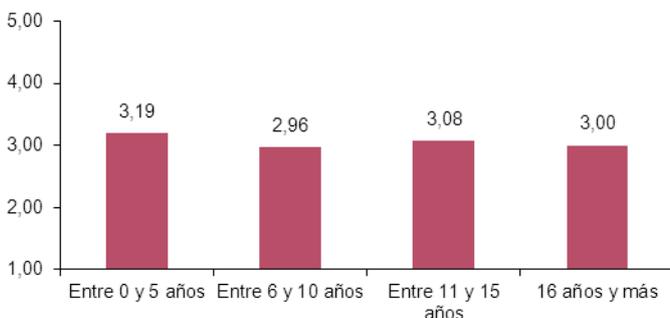
De igual forma y en relación a la edad, las puntuaciones más altas se registran en los rangos extremos. Entre los 41 y 50 años, el clima organizacional se percibe más negativo y por debajo de la media.

Clima organizacional según edad. Salud



Respecto al tiempo de trabajo en la Administración, se observa que, progresivamente, los grupos con mayor tiempo de permanencia en la Administración valoran de forma más negativa el clima organizacional. El rango “entre 6 y 10 años” presenta una puntuación por debajo de la media de la escala.

Clima organizacional según tiempo de trabajo en la administración. Salud



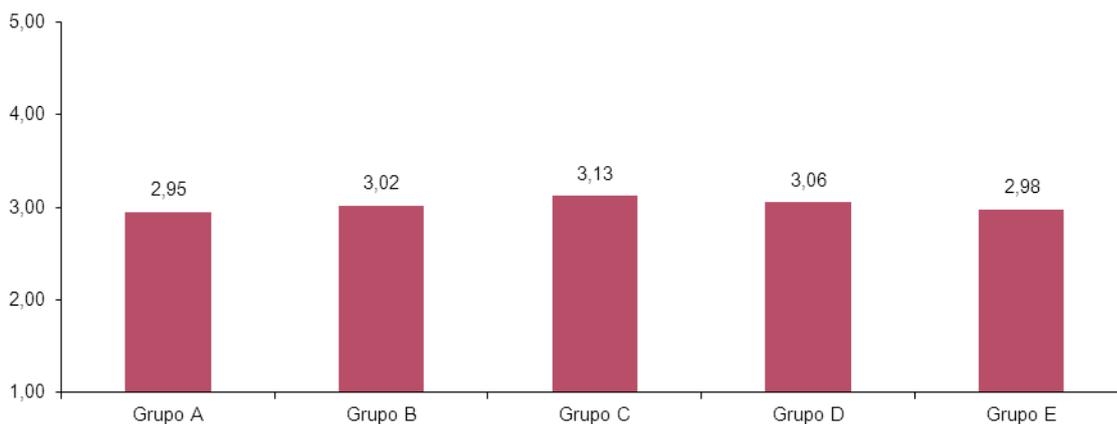
Algo similar ocurre con la percepción del clima en función del tiempo de permanencia en el puesto de trabajo actual. Las puntuaciones más elevadas de clima se registran en el tramo de “menos de 1 año”, desciende en los años siguientes, y vuelve a haber un repunte en el rango “11 años y más”. El tramo “entre 1 y 5 años” presenta una puntuación por debajo de la media.

Clima organizacional según tiempo de permanencia en su puesto de trabajo actual. Salud



Respecto a los grupos de adscripción, es el grupo C el que presenta la puntuación más elevada y, por tanto, donde valoran de forma más positiva el clima en el organismo. El grupo A y el grupo E se encuentran por debajo de la media.

Clima organizacional según grupo de adscripción. Salud



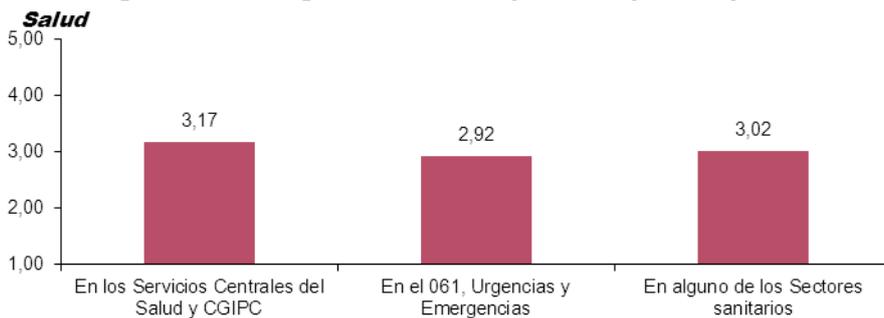
En cuanto a las funciones desempeñadas y tal y como se muestra en la siguiente tabla, las personas que desempeñan las funciones de “dirigir personas” y “controlar y/o inspeccionar”, son las que muestran las puntuaciones más elevadas en todas las dimensiones evaluadas. Es necesario resaltar las puntuaciones por debajo de la media que presentan las funciones “informar al público”, “realizar tareas de apoyo administrativo” y “realizar servicios generales y de mantenimiento”

Clima organizacional según funciones desempeñadas. *Salud*



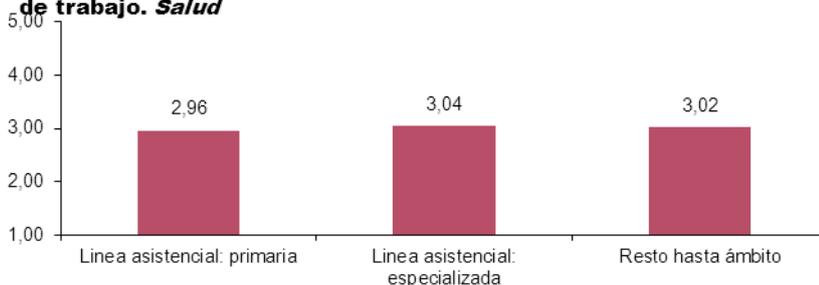
Con respecto al ámbito en el que desempeñan sus funciones, el análisis muestra que es en los servicios centrales de Salud y el CGIPC donde se percibe un mejor clima laboral. En el 061, Urgencias y Emergencias, se dan puntuaciones por debajo de la media.

Clima organizacional según ámbito en el que desempeña su puesto de trabajo. *Salud*



De igual forma, y por último, las puntuaciones más positivas se registran en la línea asistencial especializada, mientras que en la línea asistencial de primaria las puntuaciones están por debajo de la media.

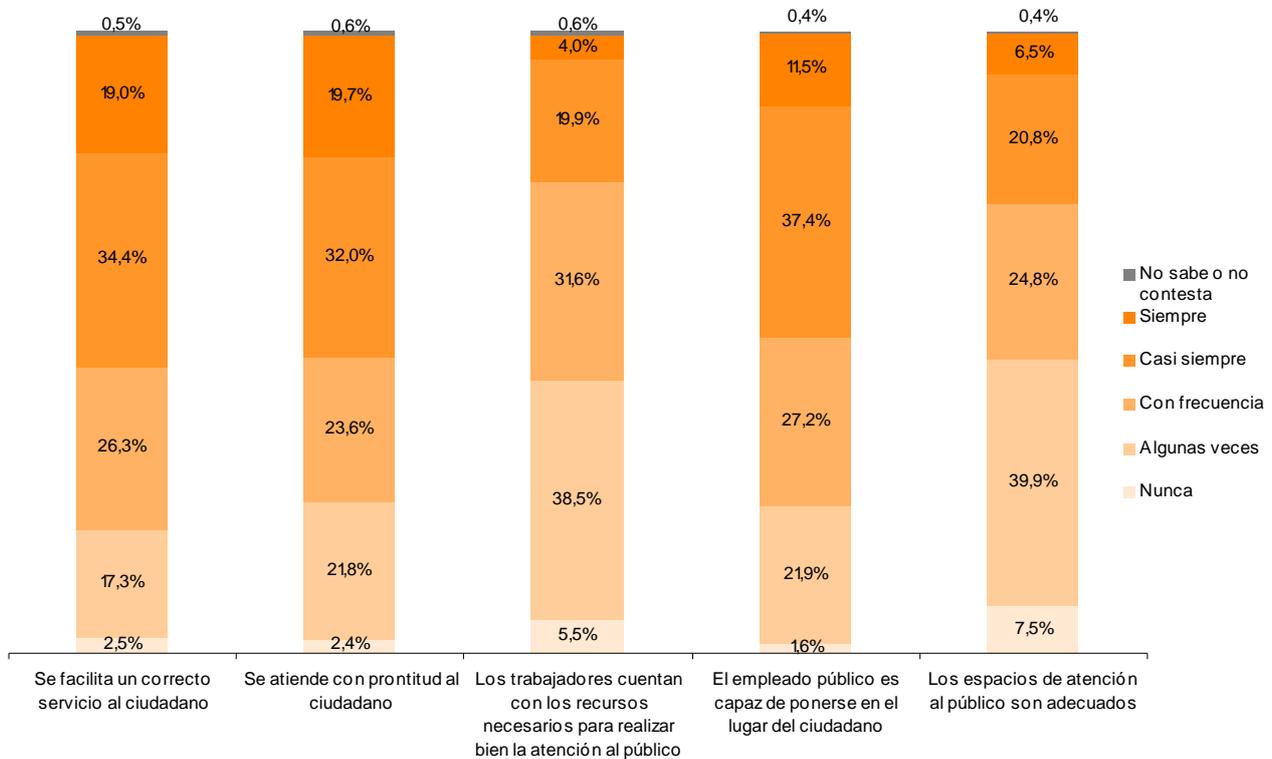
Clima organizacional según línea asistencial en el que desempeña su puesto de trabajo. *Salud*



II.2 Calidad de servicio

Tal y como se refleja en la tabla, las personas que trabajan en el organismo de **Salud** consideran que se está ofreciendo un buen servicio a la ciudadanía.

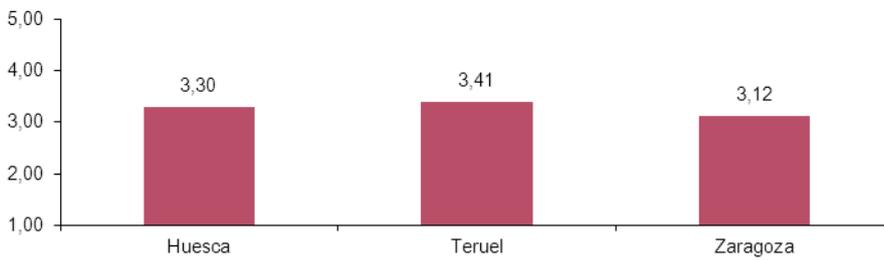
Analizando los ítems y contenidos de la escala, las respuestas obtenidas atribuyen un mayor peso de la calidad del servicio a los aspectos relacionados con el buen hacer de las empleadas y empleados (facilitar un correcto servicio, atender con prontitud, capacidad de ponerse en el lugar de la persona que recibe el servicio,...), que a los recursos facilitados por la Administración para este desempeño (contar con los recursos necesarios para la atención al público, espacios de trabajo adecuados,...).



Las tablas siguientes muestran cómo se distribuyen los valores de calidad de servicio percibida, en función de las variables previamente establecidas.

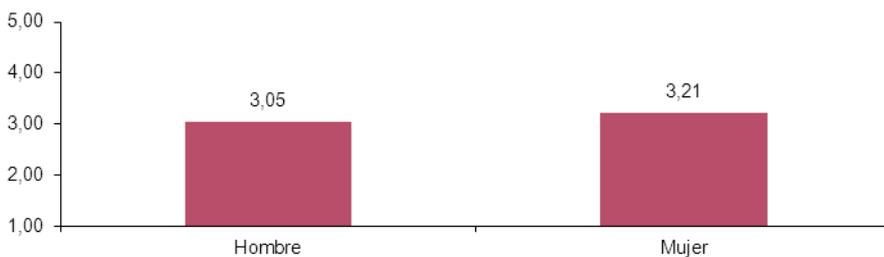
Respecto a la provincia, las tres presentan puntuaciones por encima de la media. La percepción de clima es más desfavorable en Zaragoza con respecto a Huesca y Teruel.

Calidad del servicio según provincia. Salud



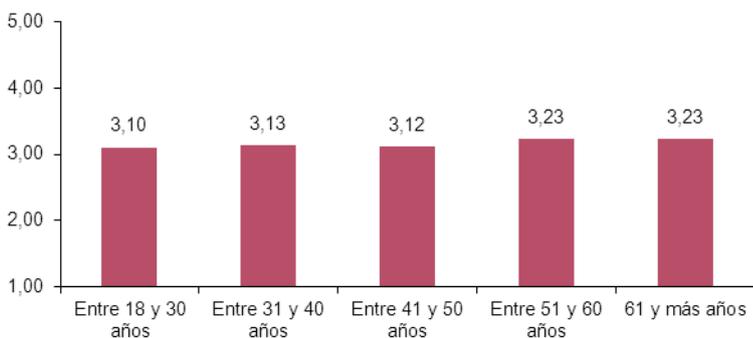
Como se puede apreciar en gráfico siguiente, las mujeres valoran la calidad del servicio ofrecido de forma más positiva.

Calidad del servicio según sexo. Salud



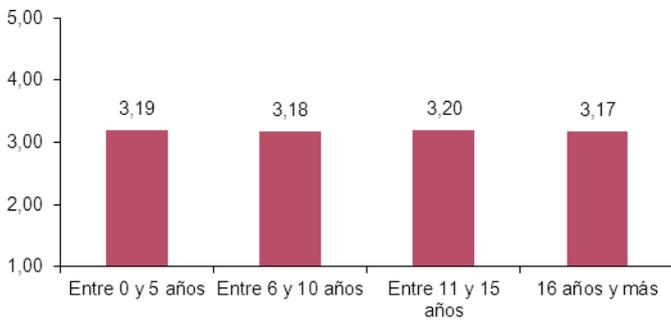
En razón de la edad, se observa una percepción más positiva de la calidad del servicio en el tramo "51 y 60 años" y "61 y más años". Se aprecia una progresión positiva a medida que se cumplen años

Calidad del servicio según edad. Salud

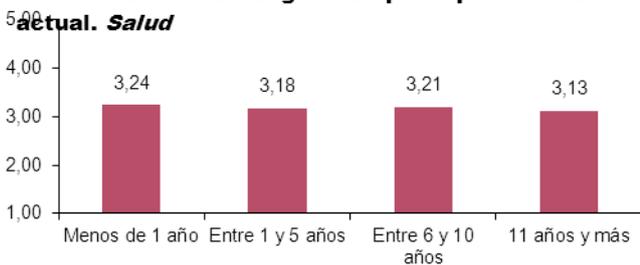


Respecto a la percepción de la calidad en función del tiempo de trabajo en la Administración y el tiempo de permanencia en el puesto de trabajo actual, no se aprecian diferencias significativas.

Calidad del servicio según tiempo de trabajo en la Administración. Salud

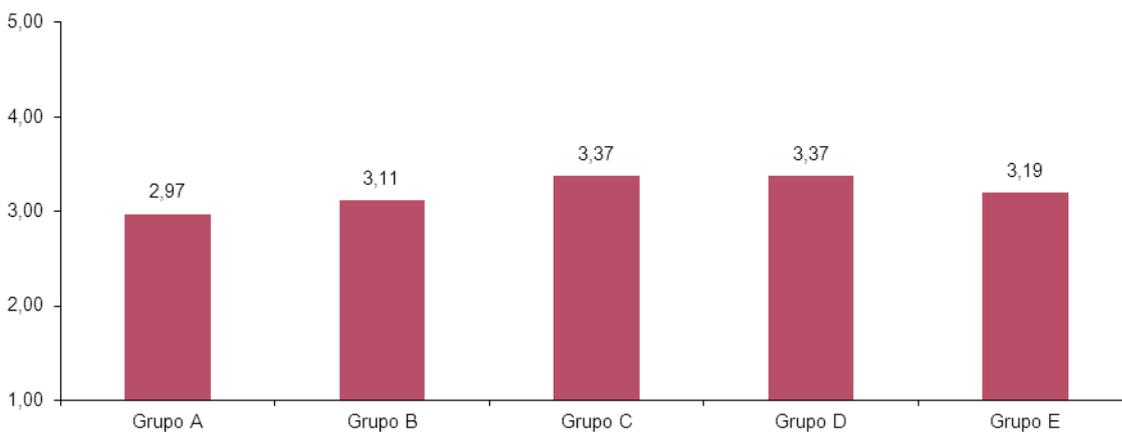


Calidad del servicio según tiempo de permanencia en su puesto de trabajo actual. Salud



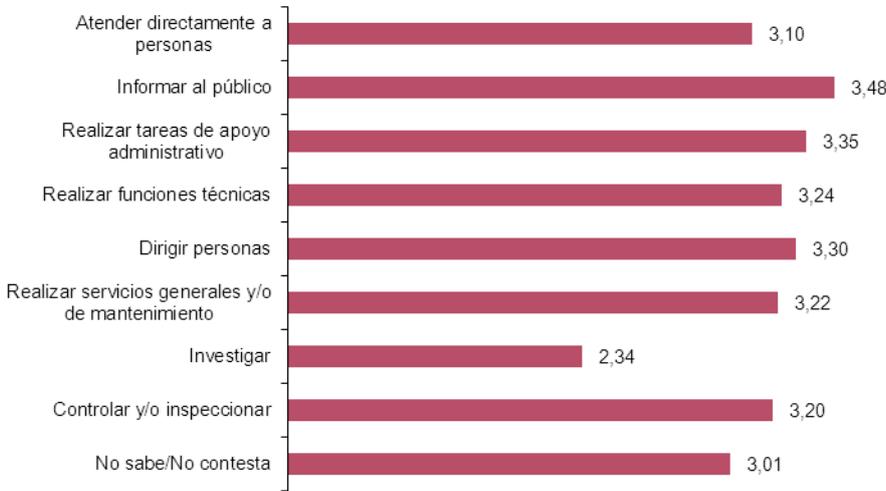
Respecto al grupo de adscripción, son los grupos C y D los que muestran una mejor valoración del servicio público prestado, observándose la percepción más negativa en el grupo A, con una puntuación por debajo de la media.

Calidad del servicio según grupo de adscripción. Salud



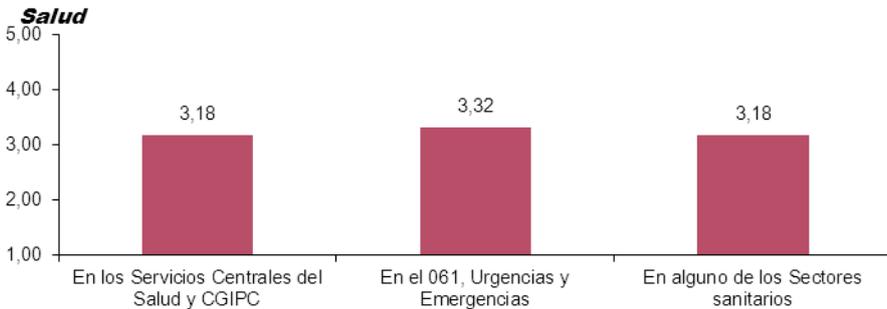
El personal que “informa al público” es el que presenta una puntuación más positiva en la calidad del servicio percibida (3.48). Por su parte, las puntuaciones más bajas las presentan las personas que se dedican a investigar (2,34), con una puntuación muy por debajo de la media.

Calidad del servicio según funciones desempeñadas. Salud

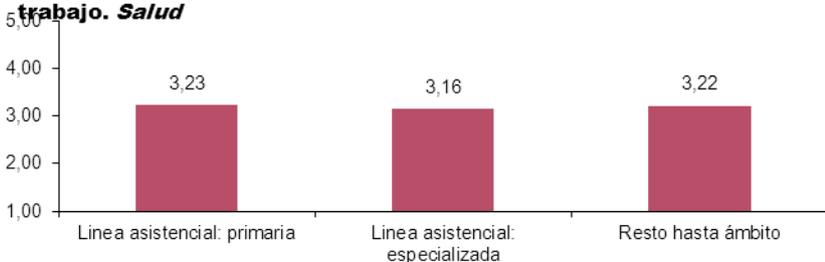


Por último se presenta la información según el ámbito y a la línea asistencial en la que se desempeñan las funciones. En todos los rangos se dan puntuaciones por encima de la media.

Calidad del servicio según ámbito en el que desempeña su puesto de trabajo. Salud

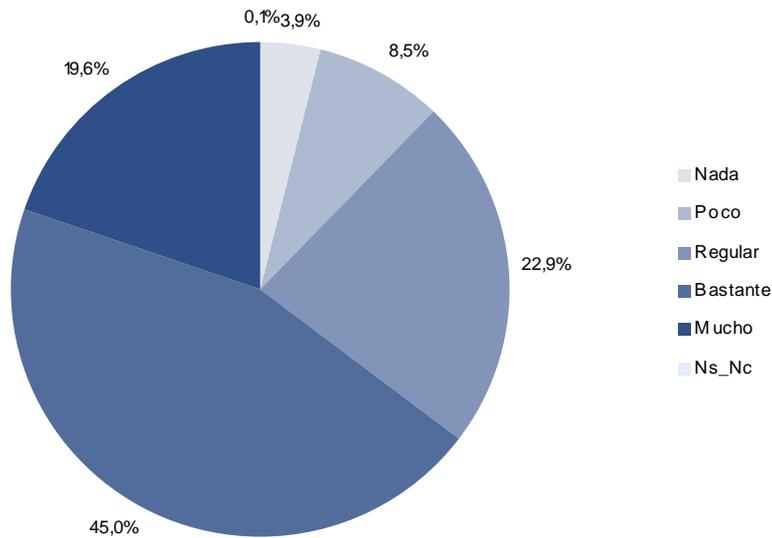


Calidad del servicio según línea asistencial en el que desempeña su puesto de trabajo. Salud



II.3 Satisfacción laboral

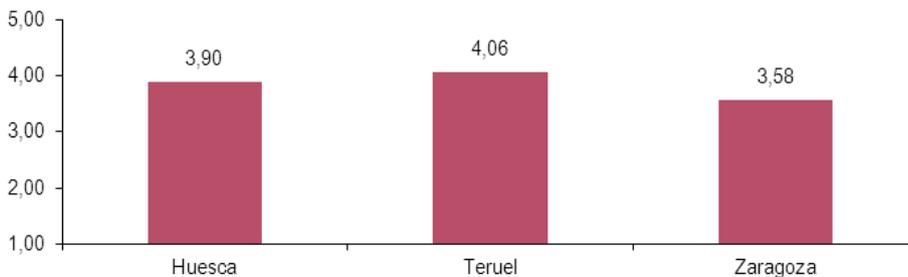
En la variable “satisfacción laboral” el 45% refiere estar “bastante satisfecho” de pertenecer a esta Administración y un 19.6% manifiesta estar “muy satisfecho”. Sin embargo, no se puede obviar los importantes porcentajes de respuesta en los rangos “regular” (22.9%) y “poco”.



Las tablas siguientes muestran cómo se distribuyen los valores de la dimensión satisfacción laboral en función de las variables sociodemográficas previamente establecidas.

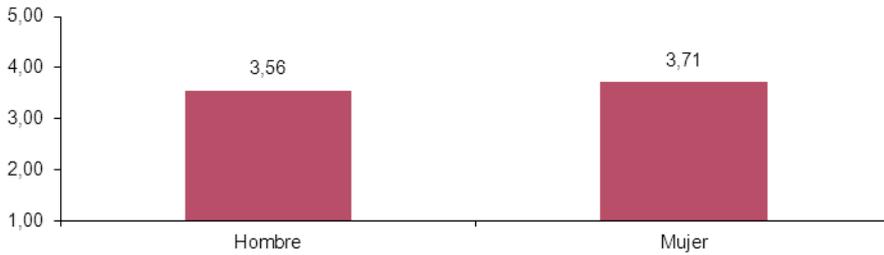
Respecto a la provincia, en las tres se observan puntuaciones positivas, principalmente en Teruel con una puntuación significativamente por encima de la media (4,06).

Satisfacción laboral según provincia. *Salud*



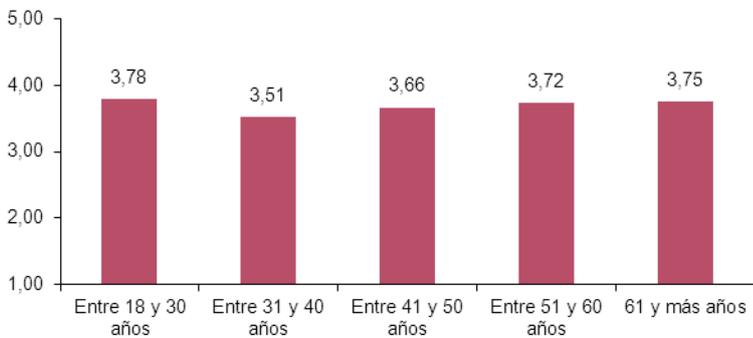
Como se puede apreciar en los gráficos siguientes, las mujeres vuelven a mostrar mayores puntuaciones al valorar la satisfacción laboral.

Satisfacción laboral según sexo. Salud



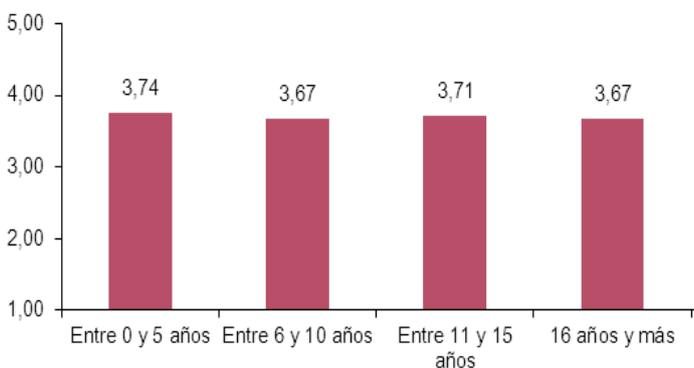
En razón de la edad, todos los tramos presentan puntuaciones positivas, aumentando la valoración de la satisfacción laboral progresivamente conforme aumenta la edad.

Satisfacción laboral según edad. Salud

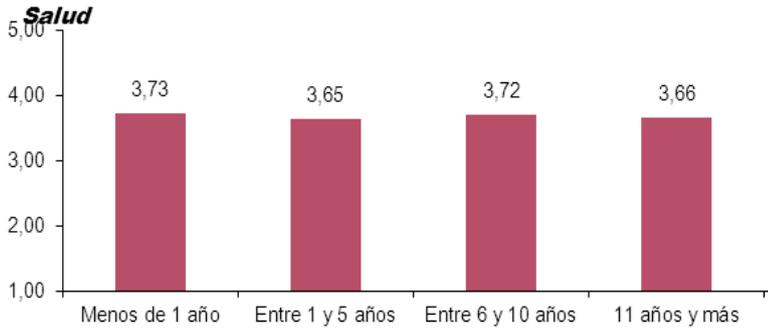


Respecto a la satisfacción laboral en función del tiempo de trabajo en la Administración y el tiempo de permanencia en el puesto de trabajo actual, no se producen diferencias muy significativas. Todos los rangos presentan puntuaciones por encima de la media.

Satisfacción laboral según tiempo de trabajo en la Administración. Salud

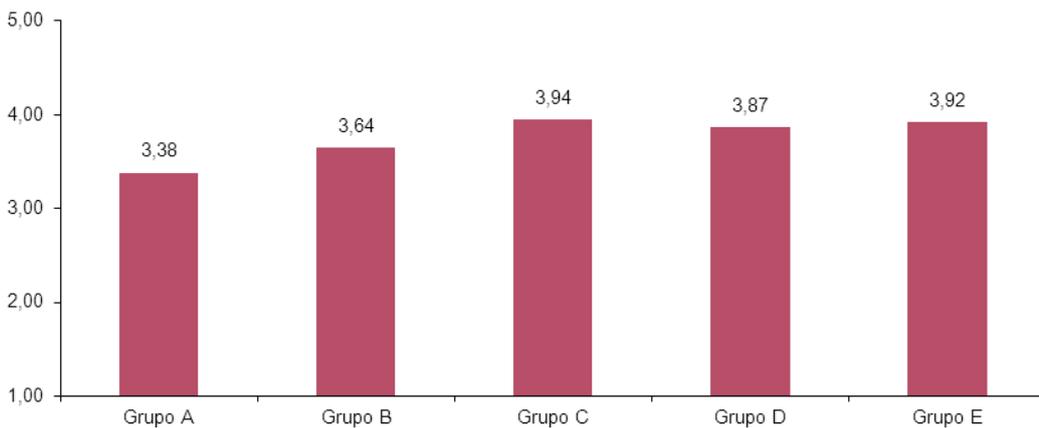


Satisfacción según tiempo de permanencia en su puesto de trabajo actual.



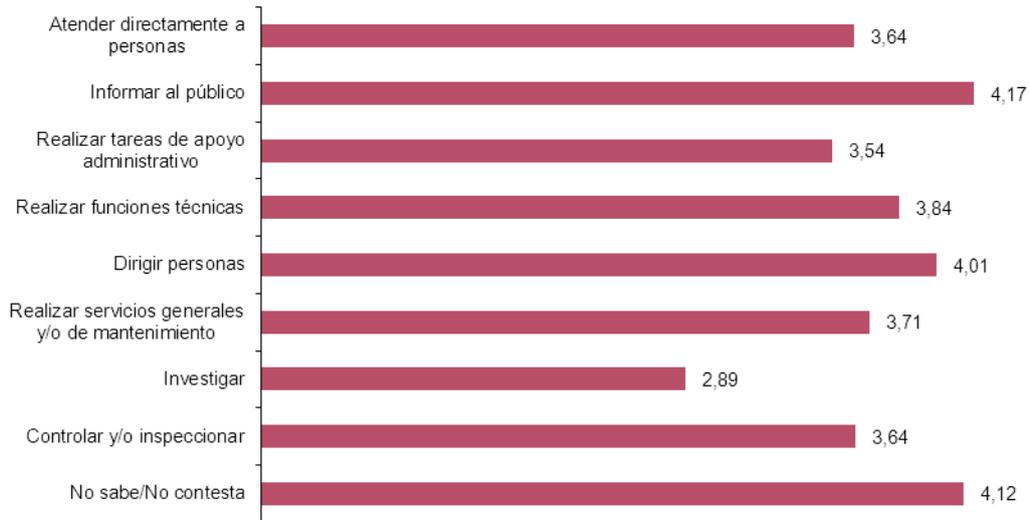
Respecto al grupo de adscripción, las personas del grupo C muestran una mayor satisfacción laboral. Una vez más, el grupo A presenta, con diferencia, la puntuación más baja.

Satisfacción según grupo de adscripción. Salud



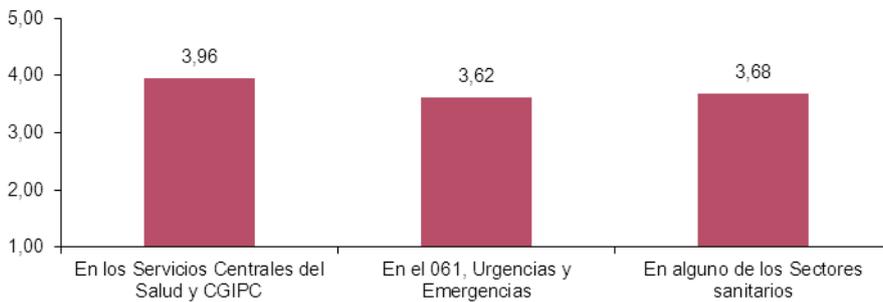
Respecto a las funciones desempeñadas, los grupos que presentan una mayor satisfacción laboral son quienes desempeñan funciones de “dirigir personas” e “informar al público”, este último grupo con una diferencia significativa (4,17). Por su parte, las puntuaciones más bajas las presentan las personas que se dedican a investigar (2,89), con una significativa puntuación por debajo de la media.

Satisfacción según funciones desempeñadas. Salud

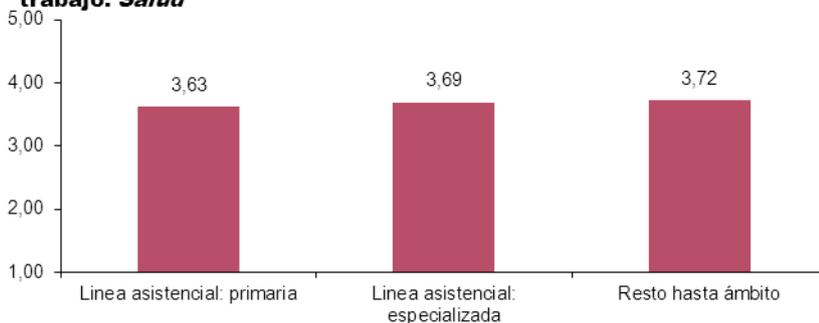


Por último. se presenta la información según el ámbito y la línea asistencial en la que se desempeñan las funciones. En todos los rangos se dan puntuaciones por encima de la media.

Satisfacción según ámbito en el que desempeña su puesto de trabajo. Salud

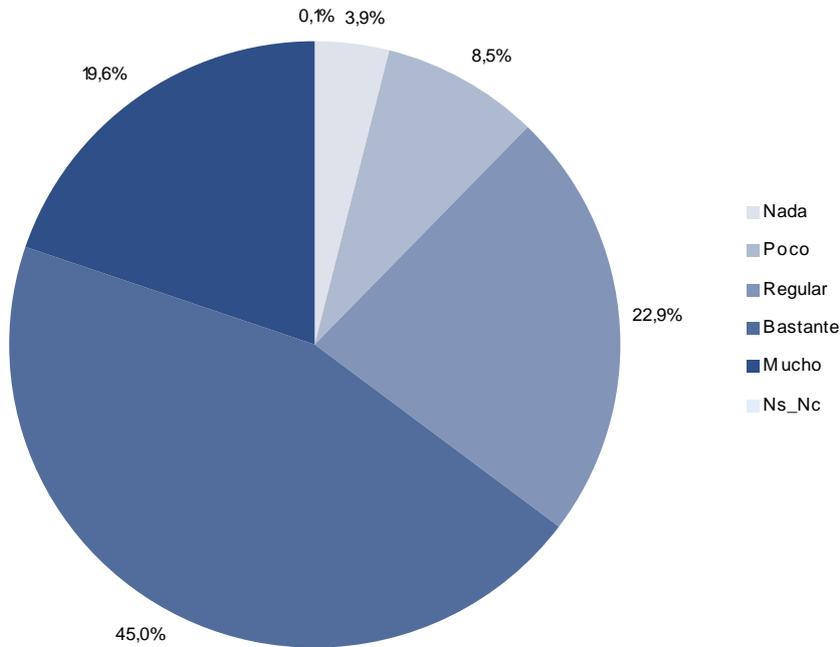


Satisfacción según línea asistencial en el que desempeña su puesto de trabajo. Salud



II.4 Compromiso organizacional

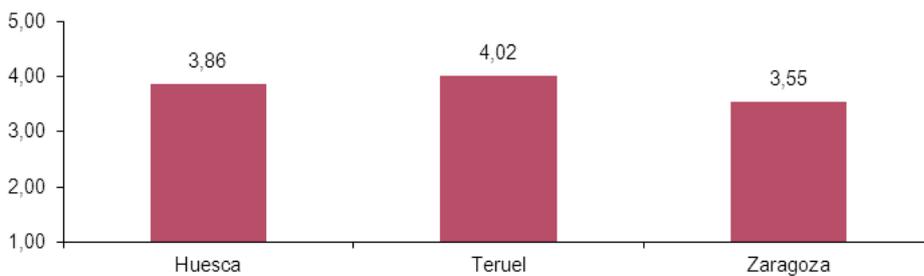
El 45% de la muestra refiere estar “bastante comprometido” con esta administración y un 19.6% manifiesta estar “muy comprometido”. Sin embargo, no se puede obviar el registro en los rangos “regular” (22.9%) y “poco”.



Las tablas siguientes muestran cómo se distribuyen los valores de la dimensión compromiso organizacional, en función de las variables sociodemográficas previamente establecidas.

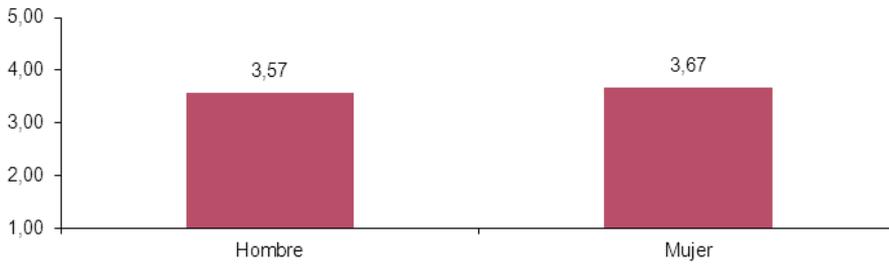
Respecto a la provincia, las tres presentan puntuaciones por encima de la media, siendo significativamente superior la valoración de Teruel.

Compromiso organizacional según provincia. *Salud*



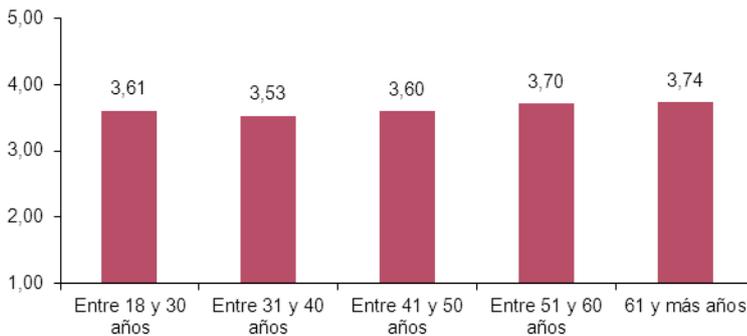
Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, las mujeres vuelven a mostrar mayores puntuaciones al valorar su compromiso organizacional.

Compromiso organizacional según sexo. Salud



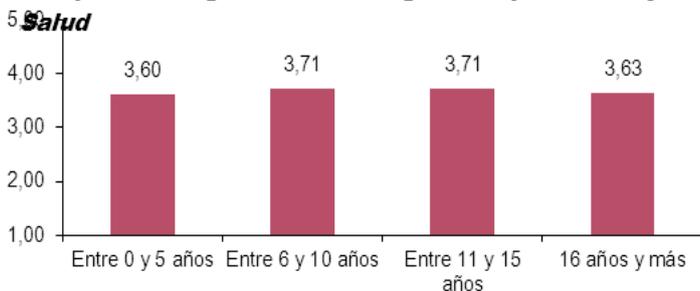
En razón de la edad, todos los tramos presentan puntuaciones positivas, siendo el tramo “61 y más años” donde se presentan las puntuaciones más elevadas. Salvo la inflexión registrada en el tramo “entre 31 y 40 años”, se observa un aumento progresivo en el compromiso organizacional conforme se eleva la edad.

Compromiso organizacional según edad. Salud



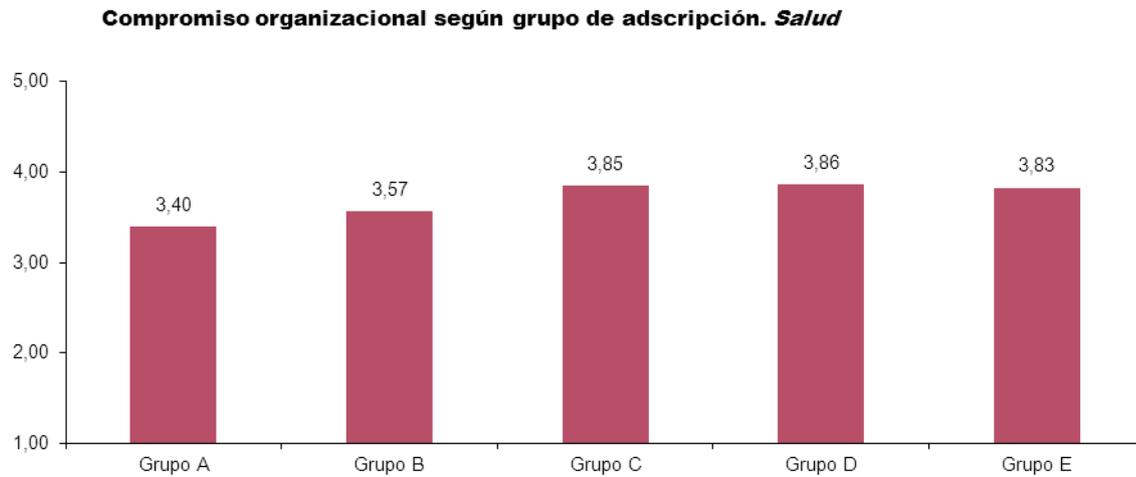
En razón del compromiso organizacional en función del tiempo de trabajo en la Administración y el tiempo de permanencia en el puesto de trabajo actual, todos los rangos presentan puntuaciones por encima de la media.

Compromiso organizacional según tiempo de trabajo en la Administración.





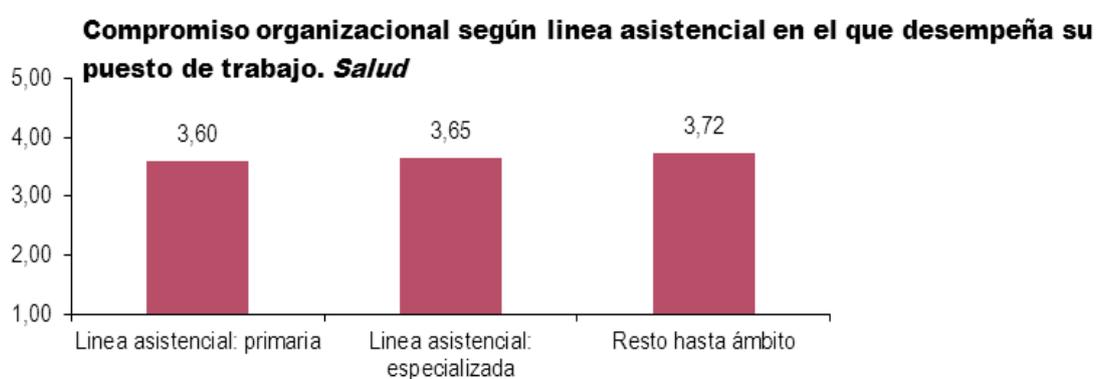
Respecto al grupo de adscripción, son los grupos C y D los que refieren un mayor compromiso organizacional. Una vez más el grupo A, presenta la puntuación más baja.



Respecto a las funciones desempeñadas, los grupos que presentan mayor puntuación referida la compromiso organizacional son quienes desempeñan funciones de “informar al público” y “dirigir personas”. Por su parte, las puntuaciones más bajas se registran en el grupo de quienes se dedican a investigar (2,22), presentando una puntuación muy inferior a la media.

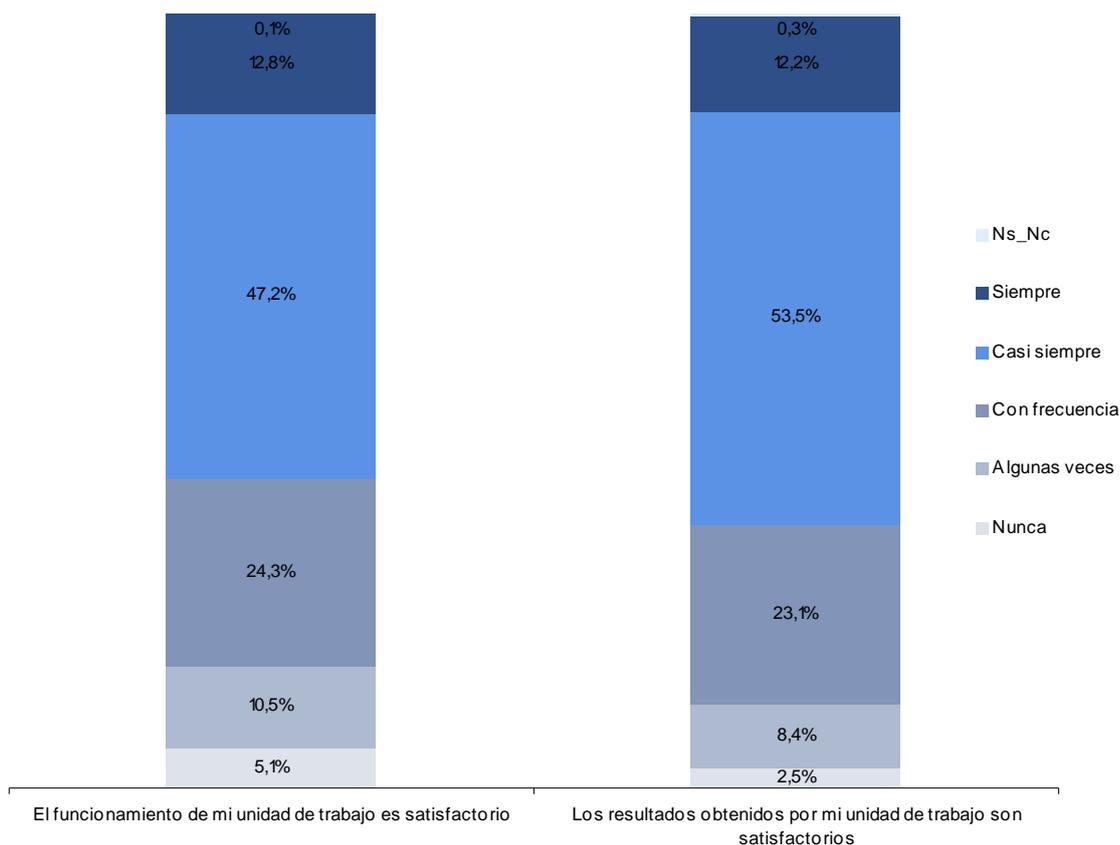


Por último, se presenta la información según el ámbito y a la línea asistencial en la que se desempeñan las funciones. En todos los rangos se dan puntuaciones por encima de la media.



II.5 Resultados de la unidad.

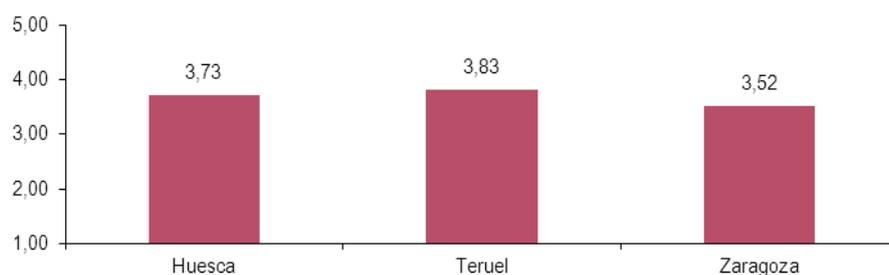
Tal y como se aprecia en la tabla, las personas que trabajan en sector de Salud valoran de forma positiva el funcionamiento y los resultados de su unidad de trabajo, siendo los rangos “casi siempre” y “con frecuencia” los que presentan una mayor puntuación.



Las tablas siguientes muestran cómo se distribuyen los valores de la dimensión “percepción de resultados”, en función de las variables sociodemográficas previamente establecidas.

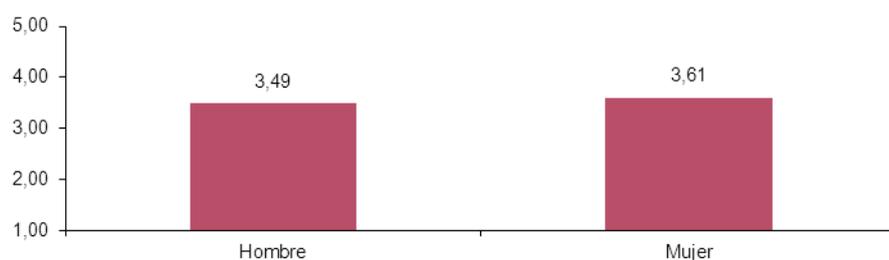
Respecto a la provincia, en las tres se registran puntuaciones por encima de la media. En Teruel se observa el resultado más positivo.

Resultados de la unidad según provincia. *Salud*



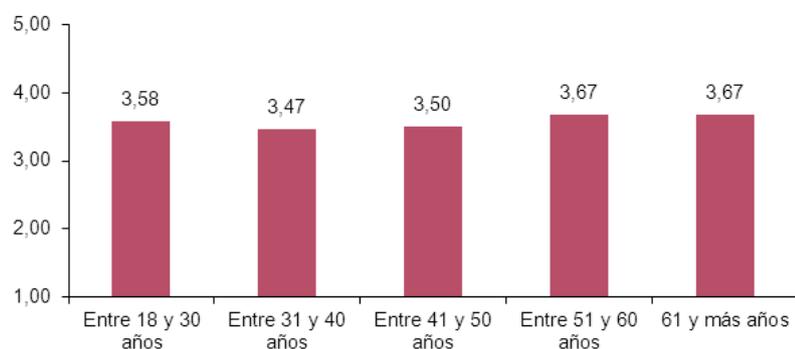
Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, las mujeres muestran puntuaciones más elevadas al valorar la percepción de los resultados obtenidos.

Resultados de la unidad según sexo. *Salud*



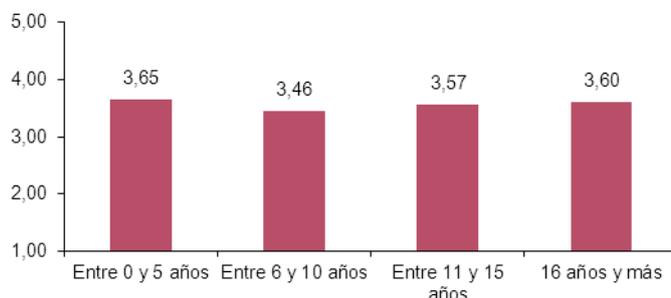
En razón de la edad, todos los tramos muestran puntuaciones positivas, siendo los tramos “entre 51 y 60 años” y “61 y más años” donde se presentan las puntuaciones más elevadas. Se observa que conforme se eleva la edad se registra una mejora progresiva en la percepción de los resultados obtenidos.

Resultados de la unidad según edad. *Salud*

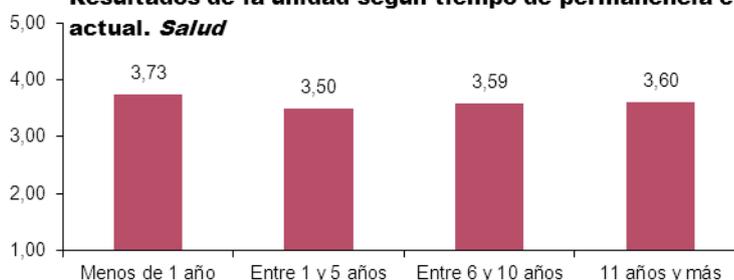


Respecto a la percepción de los resultados obtenidos en función del tiempo de trabajo en la Administración y el tiempo de permanencia en el puesto de trabajo actual, todos los rangos presentan puntuaciones por encima de la media, observándose también un ligero aumento de las puntuaciones conforme aumenta la edad de los grupos.

Satisfacción según tiempo de trabajo en la Administración. Salud

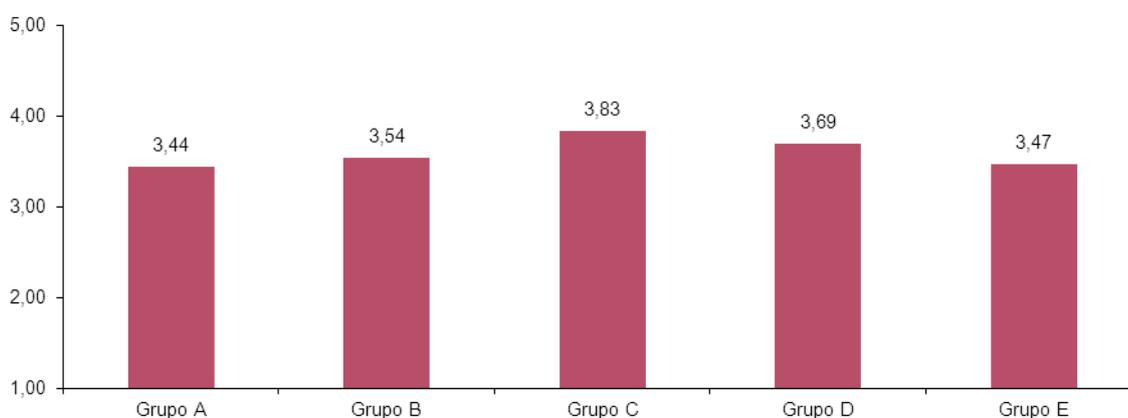


Resultados de la unidad según tiempo de permanencia en su puesto de trabajo actual. Salud



Respecto al grupo profesional de adscripción, son los grupos C y D los que refieren mayor puntuación sobre la percepción de los resultados de la unidad. En el grupo A se registra la puntuación más baja.

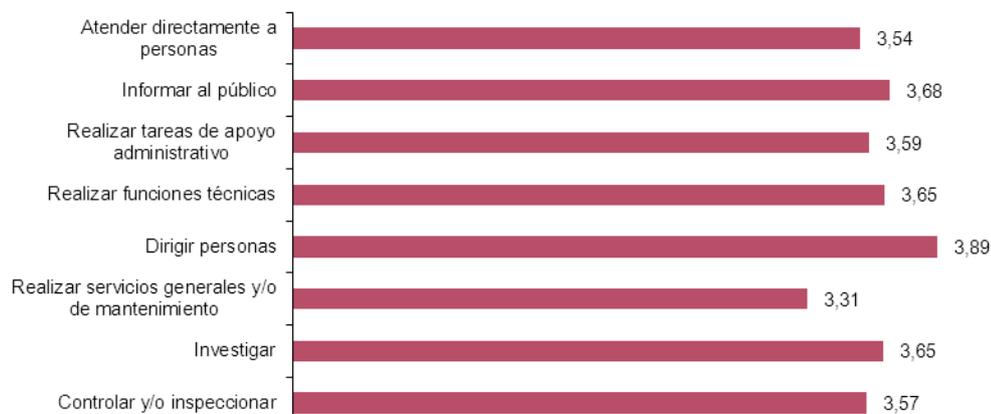
Resultados de la unidad según grupo de adscripción. Salud



En razón de las funciones desempeñadas, los grupos que presentan una mejor percepción de los resultados obtenidos son quienes desempeñan funciones de “dirigir personas” e “informar al público”. A diferencia de otras dimensiones anteriores, el personal que “investiga” muestra una

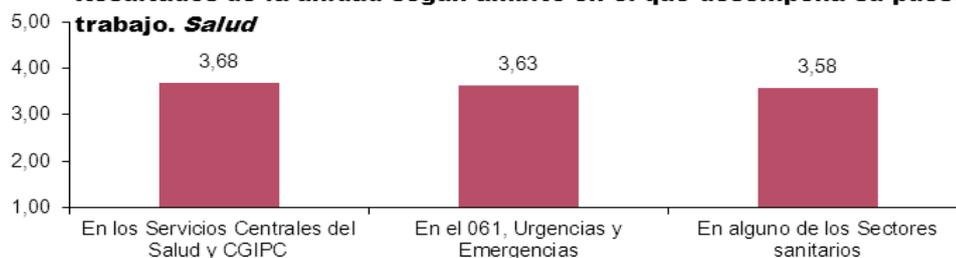
percepción bastante más positiva. Por su parte, las puntuaciones más bajas se registran entre quienes se dedican a “realizar servicios generales y/o de mantenimiento”.

Resultados de la unidad según funciones desempeñadas. *Salud*

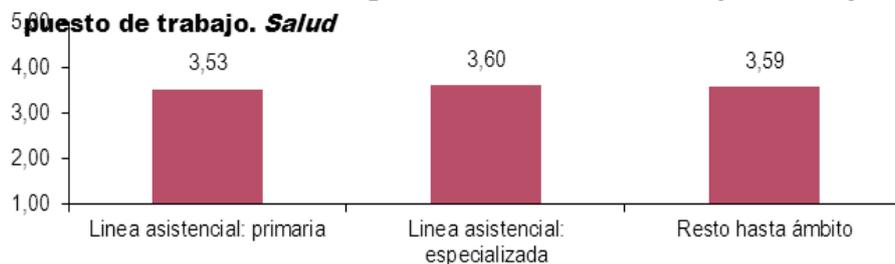


Por último, se presenta la información según el ámbito y a la línea asistencial en la que se desempeñan las funciones. En todos los rangos se dan puntuaciones por encima de la media.

Resultados de la unidad según ámbito en el que desempeña su puesto de trabajo. *Salud*



Resultados de la unidad según línea asistencial en el que desempeña su puesto de trabajo. *Salud*



II.6 Correlación entre dimensiones

En la literatura científica son muchos los autores que señalan el papel mediador y antecedente del clima organizacional sobre diferentes constructos organizacionales. Con el fin de obtener una primera aproximación de esta relación, se ha valorado también la calidad de servicio percibida, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y los resultados de la unidad, comprobando las correlaciones que se dan entre ellas.

Para realizar estos análisis de correlación se ha establecido como variable independiente las dimensiones de clima organizacional y, como variables dependientes, el resto de constructos analizados.

Tabla de correlaciones entre variables					
	Clima laboral	Calidad de servicio	Satisfacción laboral	Compromiso organizacional	Resultados de la unidad
Clima laboral	1.000	.644	.622	.604	.720
Calidad de servicio	.644	1.000	.558	.561	.535
Satisfacción laboral	.622	.558	1.000	.843	.650
Compromiso organizacional	.604	.561	.843	1.000	.613
Resultados de la unidad	.720	.535	.650	.613	1.000

Tras el análisis de correlación realizado, y tal y como se muestra en la tabla, existe una correlación positiva y significativa entre las dimensiones de clima evaluadas y el resto de variables valoradas. Es decir, el modo en que las personas empleadas en el sector de Salud el contexto en que realiza su trabajo (clima organizacional) influye directamente en su valoración de la calidad del servicio, su satisfacción laboral, su compromiso organizacional y la valoración que hace de los resultados de su unidad. La importancia de esta correlación reside en que cabe inferir que acciones dirigidas a aumentar el clima organizacional tendrán una incidencia directa y positiva en estas variables.

Del examen detenido de los datos se observa que los índices más altos de correlación positiva y significativa de las dimensiones de clima organizacional, se obtienen en la variable "resultados de la unidad". Es decir, a mejor valoración del contexto laboral, mejores resultados de la unidad.

II.7 Conclusiones.

La recogida de información en sí misma no tiene sentido si no va dirigida al desarrollo organizacional de nuestra Administración. El desarrollo organizacional debe incluir, ineludiblemente, compartir y debatir dicha información.

En consecuencia, conviene que la información recogida mediante la encuesta de este estudio de clima organizacional sea debatida en el seno de los distintos ámbitos con el fin de analizar, interpretar su significado y diseñar los pasos sobre las acciones correctivas. Esta reflexión debe atender no sólo a las necesidades de la dirección (asignar recursos, coordinar actividades y valorar la eficacia de las estrategias), sino también a las necesidades de información del personal para que pueda mejorar y controlar su trabajo.

Por ello desde la Dirección General de la Función Pública y Calidad de los Servicios se propone, por parte de cada ámbito, la ejecución de grupos de discusión para garantizar la transmisión de esta información a todos sus niveles, analizar los resultados y recoger sus propuestas de mejora.

En lo que respecta a **las conclusiones** conviene volver a recordar el concepto de clima laboral adoptado y del que surge el marco de referencia.

El clima organizacional hace referencia a las percepciones que los miembros de la organización tienen del contexto en el que desempeñan su trabajo y su interés reside, entre otros factores, en que el clima organizacional es una variable mediadora entre las variables “input” o antecedentes (prácticas de recursos humanos, liderazgo, características de los puestos,...) y las variables “resultado”, y por tanto influye en aspectos como la satisfacción laboral, la productividad o el compromiso organizacional.

Las dimensiones evaluadas en este estudio son:

9. Clima de reglas.
10. Clima de flexibilidad.
11. Clima de apoyo.
12. Clima de orientación externa.
13. Calidad de Servicio percibida.
14. Satisfacción laboral.
15. Compromiso organizacional.
16. Resultados de la unidad.

Principales conclusiones de la encuesta de clima laboral en el Servicio Aragonés de Salud:

Los análisis de correlación realizados muestran relaciones significativas entre las dimensiones de clima organizacional y las variables calidad de servicio, satisfacción laboral, compromiso organizacional y resultados de la unidad. La importancia de esta correlación reside en que se puede inferir que acciones dirigidas a aumentar las dimensiones del clima organizacional tendrán una incidencia directa y positiva en el resto de variables.

El perfil de clima organizacional que registra el Servicio Aragonés de Salud (SALUD) es típico de una organización pública donde la dimensión de orientación externa y la estrategia de cumplimiento de reglas en el marco de una estructura jerarquizada destacan sobre los otros ejes del modelo de análisis.

Las puntuaciones más bajas se han registrado en las dimensiones de flexibilidad y apoyo, que remiten a la capacidad para adaptarse a los cambios o a las nuevas necesidades y demandas y a la atención prestada a los miembros de la organización. Es conveniente realizar esfuerzos para incrementar estos valores.

Respecto al resto de dimensiones que completan la escala, las puntuaciones son moderadas y por encima de la media. Concretamente:

Las personas integradas en el SALUD consideran, en general, que se está ofreciendo una calidad adecuada de servicio a la ciudadanía. Atribuyen un mayor peso de la calidad del servicio a los aspectos relacionados con el buen hacer del empleado público que a los recursos facilitados por la Administración para este desempeño.

Hay un mayor porcentaje de personas que manifiestan estar “bastante satisfecho” y “muy satisfecho”, frente a un porcentaje menor en los rangos “regular” y “poco”.

De manera similar y respecto al compromiso organizacional, las puntuaciones más elevadas se dan en los rangos de respuesta “muy comprometido” y “bastante comprometido”.

Por último, el personal de SALUD valora de forma positiva el funcionamiento y los resultados de su unidad de trabajo, siendo los rangos “casi siempre” y “con frecuencia”, donde se dan las puntuaciones más elevadas.

Por provincias, Teruel presenta puntuaciones considerablemente más positivas en todas las dimensiones evaluadas en la escala completa (8 dimensiones), respecto a Huesca y Zaragoza. Esta última provincia presenta las puntuaciones más negativas y, en el caso del clima (cuatro dimensiones), presenta una puntuación por debajo de la media de la escala.

Por sexos, las mujeres presentan puntuaciones más positivas en todas las dimensiones evaluadas, respecto a los hombres. Respecto a la escala reducida de clima (4 d.), los hombres presentan una puntuación por debajo de la media.

Por tramos de edad, las puntuaciones más positivas se dan al inicio (“entre 18 y 30 años”) y al final (“61 y más años”) de la vida vital profesional. Es en el tramo “entre 41 y 50 años” cuando el personal percibe el clima organizacional de manera más negativa.

Respecto a la percepción del clima en función del tiempo de trabajo en la Administración y el tiempo de permanencia en el puesto de trabajo actual, se observa un ligero descenso con el transcurso de los años. Es decir, cabe considerar que con el transcurso del tiempo, las personas de Salud perciben de manera más negativa su entorno de trabajo. Esta tendencia tiene una excepción en la dimensión resultados de la unidad ya que, conforme se eleva la edad de los grupos, cabe observar un ligero ascenso en la percepción que el personal tiene de los resultados obtenidos por su unidad de trabajo.

Por grupos de adscripción, los grupos C y D presentan la percepción más positiva en todas las dimensiones evaluadas. Por el contrario, es significativo que los porcentajes de respuesta más bajos se dan en el grupo A, presentando en la dimensión de clima (4 dimensiones) y en la de calidad de servicio percibida, puntuaciones por debajo de la media de la escala. Es necesario recordar que el grupo A es el nicho natural de puestos de liderazgo en esta Administración.

Según la tipología de los desempeños profesionales, la función “dirigir personas” es la que presenta puntuaciones más satisfactorias en todas las dimensiones de clima evaluadas. En general, las funciones de atención directa e información presentan niveles de clima adecuados. Por el contrario, la función “investigar” presenta puntuaciones por debajo de la media en todas las dimensiones evaluadas, excepto en la percepción de los resultados obtenidos, en la que presentan una puntuación adecuada y por encima de la media de la escala.

Con respecto al ámbito y línea asistencial en el que el trabajador desempeña sus tareas, el análisis muestra que son los servicios centrales de Salud y CGIPC y el ámbito de atención especializada, donde se dan las puntuaciones más positivas. De forma más específica, se dan

puntuaciones bajas, por debajo de la media en la escala de clima (*4 dimensiones*), en el ámbito del 061, urgencias y emergencias y en el ámbito de atención primaria.

Anexo III

Personal docente no universitario

Descripción y diseño de la muestra

En la fecha de administración del cuestionario el personal docente no universitario de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón comprende 14.856 efectivos de ambos sexos. Para llevar a cabo el presente análisis se ha dispuesto de una muestra de 410 personas, distribuida proporcionalmente por provincias.

El error muestral para el conjunto de la muestra es de $\pm 4,78$ % para un nivel de confianza del 95,5 % (dos sigmas) y $p=q$.

VARIABLES e Instrumentos de medida

a) Variables sociodemográficas y organizativas:

19. Sexo
20. Edad
21. Provincia
22. Tiempo de trabajo en la Administración
23. Tiempo de permanencia en su puesto de trabajo actual
24. Grupo de adscripción
25. Ámbito de trabajo

b) Clima organizacional

El clima organizacional hace referencia a las percepciones que los miembros de la organización tienen del contexto en el que desempeñan su trabajo. El clima organizacional en este estudio se ha medido mediante una encuesta de elaboración propia. La escala está compuesta por 21 ítems y el coeficiente Alpha de Cronbach es de .943. La escala de respuesta tipo Likert oscila entre 1 (nunca) a 5 (siempre). Han sido evaluadas cuatro dimensiones de clima organizacional.

1. **Clima de normas**, donde se valora la tendencia a centralizar, unificar y homogeneizar la forma de hacer las cosas. Mide el grado en que la conducta de las personas que trabajan en la Administración está regulada por estándares y procedimientos de trabajo.
2. **Clima de adaptación**, donde se valora la capacidad de la Administración para cambiar y adaptarse. Incluye aspectos como la revisión de objetivos para mejorarlos y el apoyo a la mejora continua.
3. **Clima de refuerzo**, que se refiere a la orientación interna de la Administración. Mide la percepción de apoyo instrumental y emocional que recibe el personal.
4. **Clima de Orientación externa**, que remite a la relación de la Administración con su entorno, a la imagen que proyecta hacia el exterior.

c) Calidad de servicio percibida

La dimensión *calidad de servicio* mide las percepciones de las empleadas y los empleados sobre las prácticas, procedimientos y conductas que se esperan de ellos para dar un buen servicio al ciudadano. Esta dimensión es evaluada a través de una escala de elaboración propia de 5 ítems basados en la escala de Parasuraman y col. (1991) (ej ítem: “En esta Administración los trabajadores cuentan con los recursos necesarios para realizar bien la atención al público”). El coeficiente Alpha de Cronbach es de .794. La escala de respuesta tipo Likert oscila entre 1 (nunca) a 5 (siempre).

d) Satisfacción laboral

La *satisfacción laboral* se define 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. La satisfacción laboral en el estudio se ha medido mediante 1 ítem “En general, estoy satisfecho de trabajar en esta Administración”. La escala de respuesta tipo Likert oscila entre 1 (nada) a 5 (mucho).

e) Compromiso organizacional

El *compromiso organizacional* se entiende como el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores. El compromiso organizacional se ha medido mediante 1 ítem: “Estoy orgulloso de pertenecer a esta Administración”. La escala de respuesta tipo Likert oscila entre 1 (nada) a 5 (mucho).

f) Resultados de la unidad

La eficiencia profesional de una unidad de trabajo es el grado de congruencia entre los objetivos establecidos y los resultados observables obtenidos por la unidad. Esta dimensión ha sido evaluada a través de 2 ítems (Ej. ítem: “Los resultados obtenidos por mi unidad de trabajo son adecuados”) y el coeficiente Alpha de Cronbach es de .868. La escala de respuesta tipo Likert oscila entre 1 (nada) a 5 (mucho).

Análisis de datos

Utilizando la aplicación SPSS (Statistical Product and Service Solutions), conjunto de herramientas de tratamiento de datos y análisis estadístico, se ha realizado análisis de consistencia interna de las escalas empíricas resultantes. El análisis estadístico ha sido ejecutado por el Instituto Aragonés de Estadística (IAEST).

En todas las escalas consideradas el alfa de Cronbach es superior a 0.7 salvo en la dimensión orientación externa, que se aproxima mucho y que está condicionado por ser una escala compuesta por dos ítems. Valores del alfa superiores al 0.7 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala (Nunnally, 1978).

Para analizar la estructura de la escala de clima organizacional se ha llevado a cabo un análisis factorial para todos los ítems que representan el clima laboral con el fin de determinar la estructura empírica del cuestionario.

Los resultados del análisis factorial muestran la existencia de escalas empíricas que se corresponden con las cuatro orientaciones teóricas del modelo (flexibilidad vs. control y orientación interna vs. orientación externa). Así, se han fijado y renombrado 4 componentes que se corresponden con los ejes del modelo teórico adoptado, y descritos anteriormente:

- C1: Clima de normas
- C2: Clima de adaptación
- C3: Clima de refuerzo
- C4: Clima de orientación externa

Por último, se realizaron análisis de correlación con el fin de comprobar si entre las dimensiones de clima organizacional y las variables calidad de servicio, satisfacción laboral, compromiso organizacional y resultados de la unidad, existen relaciones significativas.

III.1 Clima organizacional

Para una exposición más clarificadora, los valores de las diferentes dimensiones han sido adaptados a un rango de escala de 1 a 5 para su mejor comprensión; es decir, que a mayor puntuación en la escala (puntuaciones superiores a 3), la organización tendrá un nivel más positivo de cada variable o dimensión, y a menor puntuación en la escala (puntuaciones inferiores a 3) la organización tendrá un nivel más negativo de cada variable o dimensión. Los resultados globales en las cuatro dimensiones de la escala, en el ámbito del personal docente no universitario, son:

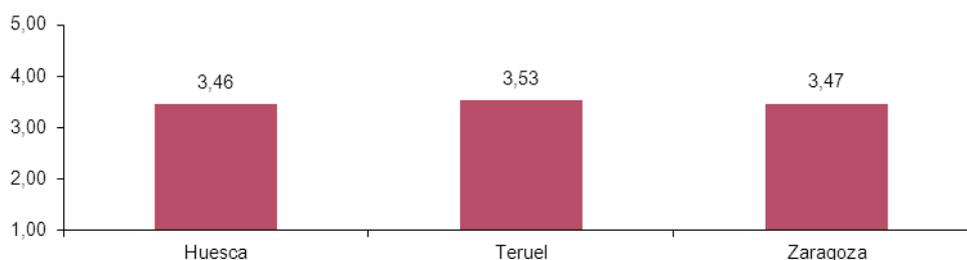
Dimensiones de clima				
Total personal docente	Normas	Adaptación	Refuerzo	Orientación externa
3.48	3.86	3.18	3.31	4.02

El perfil de clima organizacional que registra el ámbito del personal docente es típico de una organización pública en donde la dimensión de orientación externa y la estrategia de cumplimiento de normas en el marco de una estructura jerarquizada destacan sobre los otros ejes del modelo de análisis. Las puntuaciones en la dimensión refuerzo o percepción de la atención recibida, también presenta puntuaciones similares. Las puntuaciones más bajas se han registrado en la dimensión de adaptación, que remite a la capacidad de adaptarse a los cambios o a las nuevas necesidades y demandas, siendo el valor general del clima de todo el ámbito de 3.48 en un rango de 1 a 5.

Las tablas siguientes muestran cómo se distribuyen los valores del Clima en función de las variables sociodemográficas previamente establecidas.

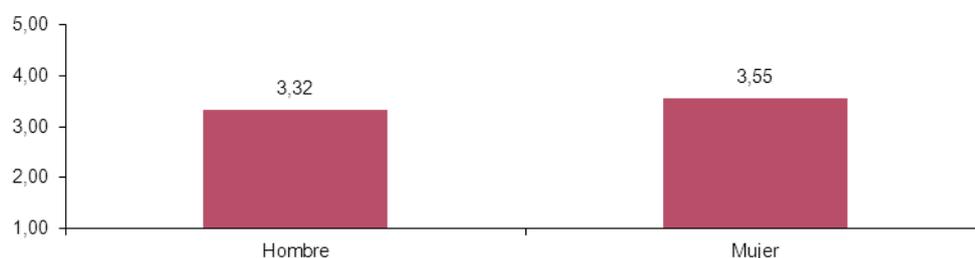
Por provincias, en la de Teruel se presenta la puntuación más elevada.

Clima organizacional según provincia. *Personal docente*



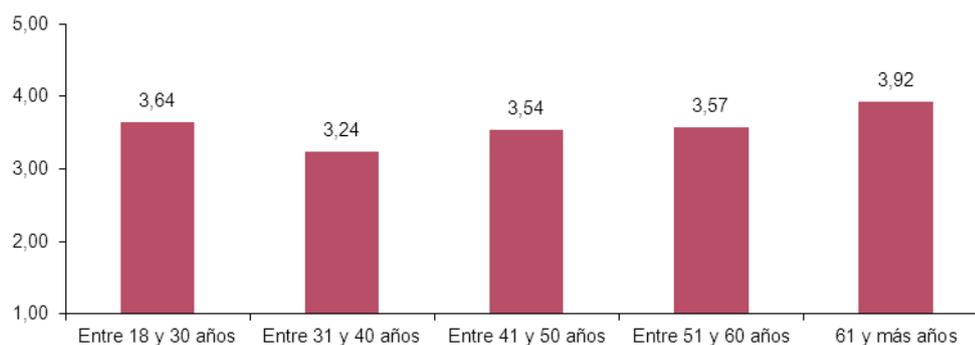
Por sexos, las mujeres obtienen puntuaciones más elevadas en todas las dimensiones de clima estudiadas.

Clima organizacional según sexo. Personal docente



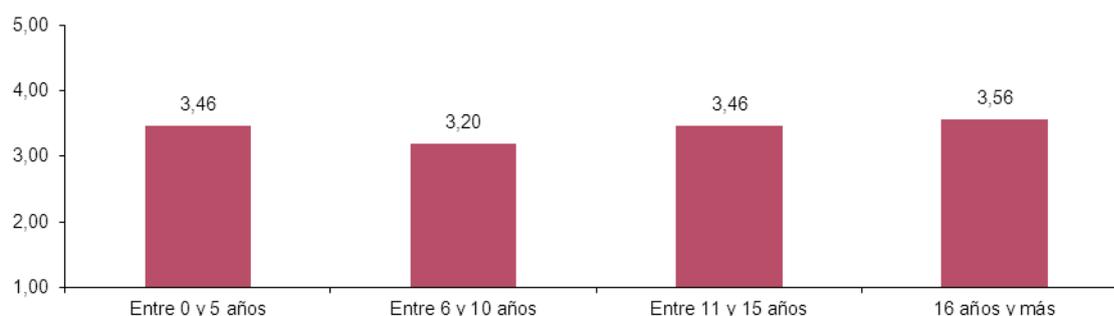
En razón de la edad, las puntuaciones más altas se registran en los rangos extremos. Entre los 31 y 40 años, el clima organizacional se percibe más negativo apreciándose una evolución positiva con la edad.

Clima organizacional según edad. Personal docente



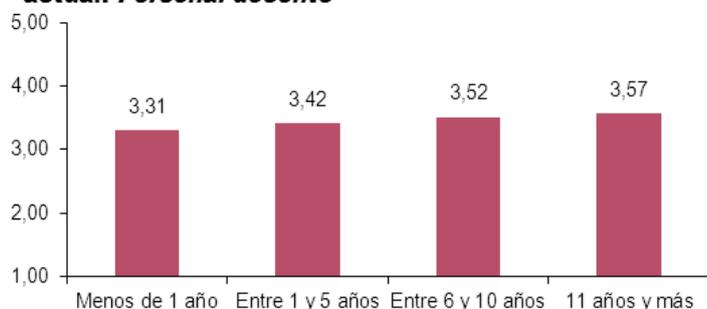
Respecto al tiempo de trabajo en la Administración, se observa que, progresivamente, los grupos con mayor tiempo de permanencia en la Administración valoran de forma más positiva el clima organizacional

Clima organizacional según tiempo de trabajo en la Administración. Personal docente



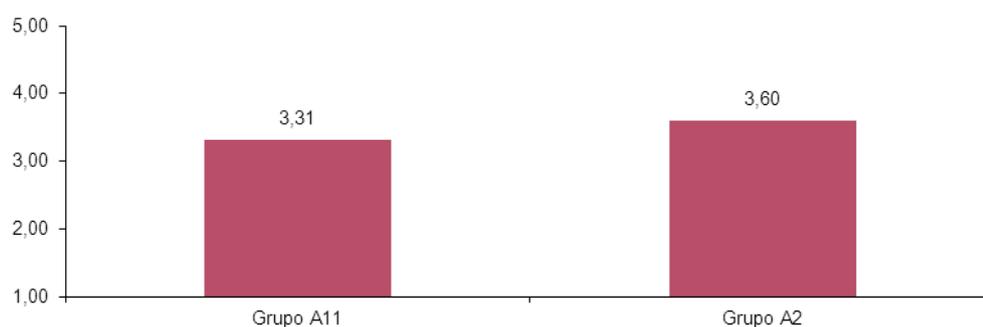
Algo similar ocurre con la percepción del clima en función del tiempo de permanencia en el puesto actual. Las puntuaciones más bajas de clima se registran en el tramo de “menos de 1 año” y aumentan positivamente en el resto de tramos.

Clima organizacional según tiempo de permanencia en su puesto de trabajo actual. Personal docente



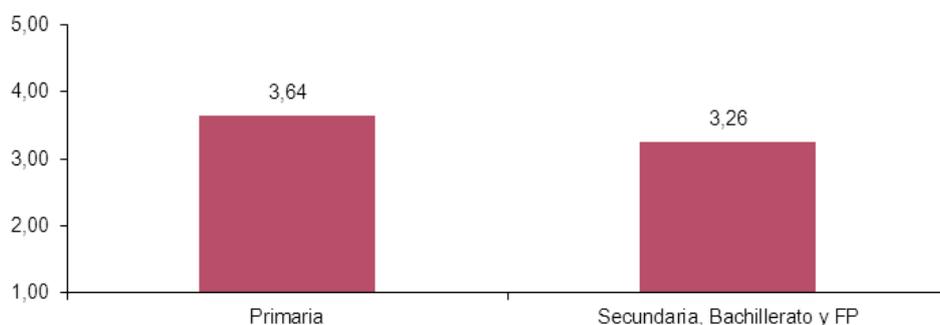
Respecto a los grupos de adscripción, es el subgrupo A2 el que muestra la puntuación más elevada y, por tanto, valora de forma más positiva el clima en este colectivo de personal.

Clima organizacional según grupo de adscripción. Personal docente



Respecto al ámbito de desempeño docente, es en Primaria donde se registra mejor clima.

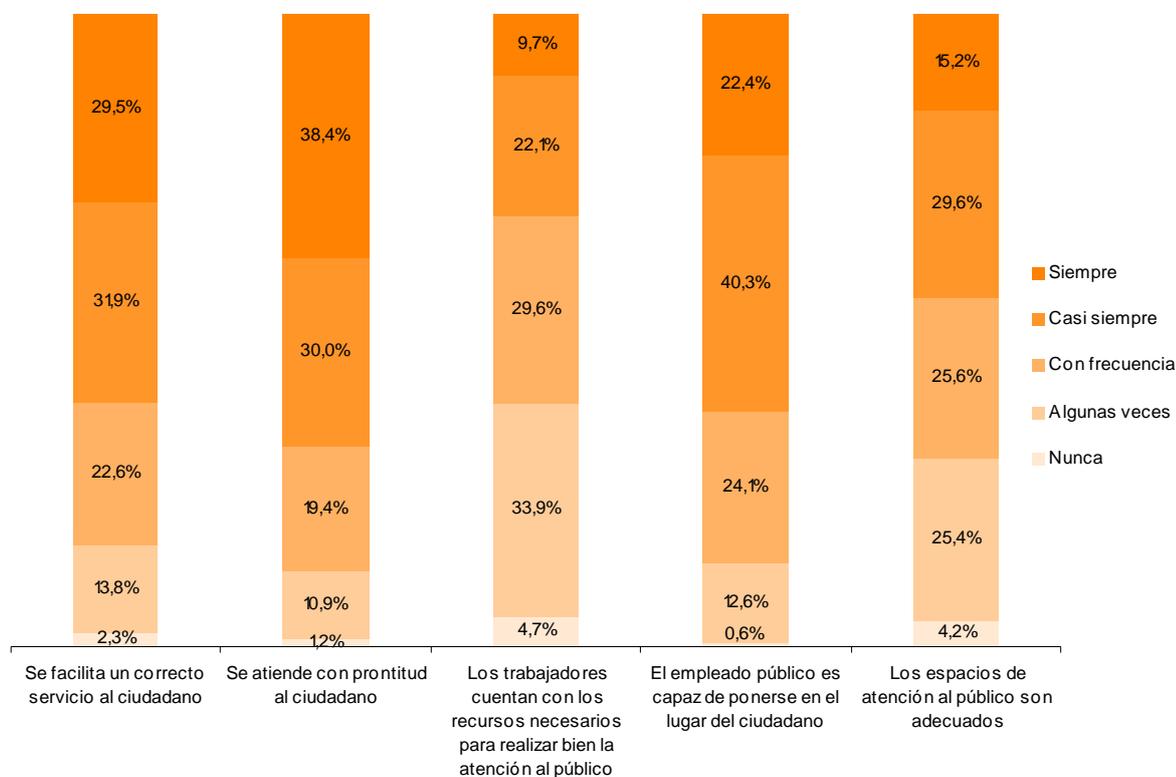
Clima organizacional según ámbito en el que desempeña su puesto de trabajo. Personal docente



III.2 Calidad de servicio

Tal y como se refleja en la tabla, el personal docente no universitario considera que se está ofreciendo un buen servicio a la ciudadanía.

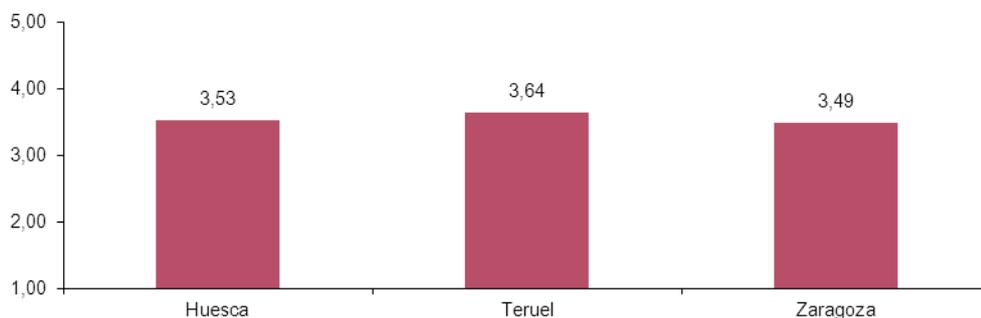
Analizando los ítems y contenidos de la escala, las respuestas obtenidas atribuyen un mayor peso de la calidad del servicio a los aspectos relacionados con el buen hacer del personal (facilitar un correcto servicio, atender con prontitud, capacidad de ponerse en el lugar del ciudadano,...), que a los recursos facilitados por la Administración para este desempeño (contar con los recursos necesarios para la atención al público, espacios de trabajo adecuados,...).



Las tablas siguientes muestran cómo se distribuyen los valores de calidad de servicio percibida, en función de las variables previamente establecidas.

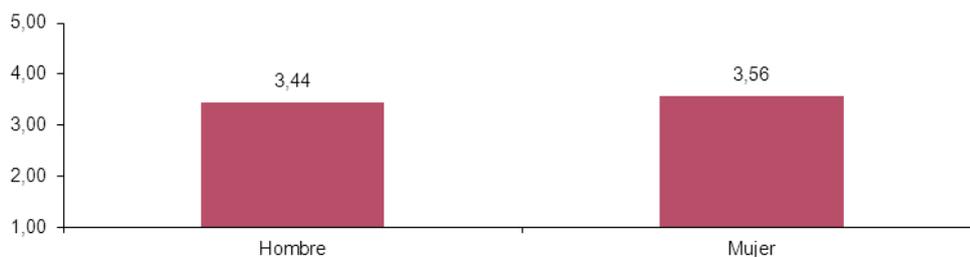
Respecto a la provincia, en las tres se registran puntuaciones por encima de la media. La percepción de calidad de servicio es más favorable en Teruel con respecto a Huesca y Zaragoza.

Calidad del servicio según provincia. Personal docente



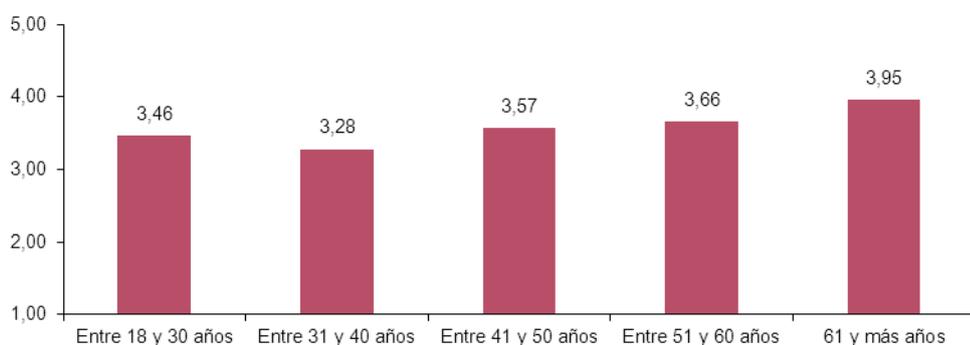
Como se puede apreciar en el gráfico, las mujeres valoran la calidad del servicio de forma más positiva que los hombres

Calidad del servicio según sexo. Personal docente



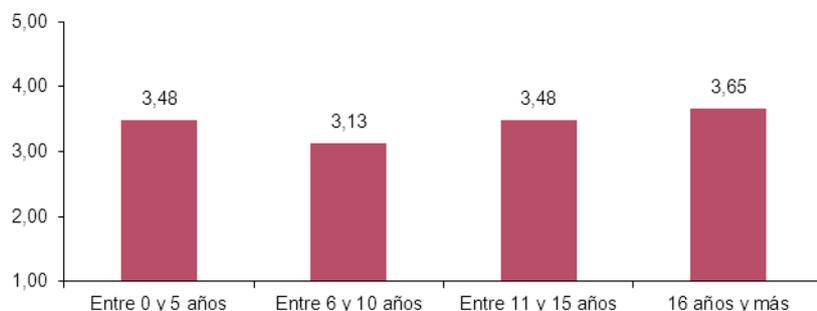
En razón de la edad, se da una percepción más positiva de la calidad del servicio en el tramo “61 y más años”. El tramo “entre 31 y 40 años” muestra las puntuaciones más bajas y, a partir de ahí, se aprecia una progresión positiva en los grupos de más edad.

Calidad del servicio según edad. Personal docente

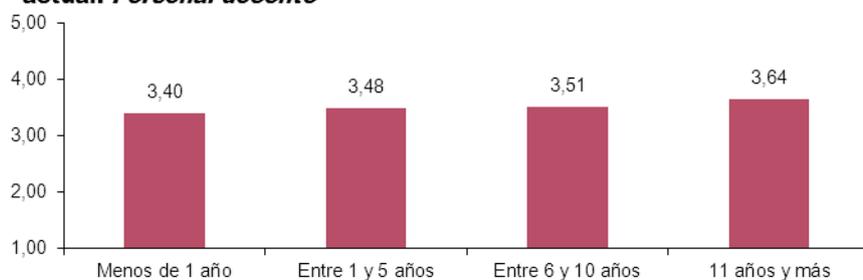


Respecto a la percepción de la calidad de servicio en función del tiempo de trabajo en la Administración y el tiempo de permanencia en el puesto de trabajo actual, vuelve a apreciarse un repunte positivo en los grupos mayor número de años.

Calidad del servicio según tiempo de trabajo en la Administración. *Personal docente*

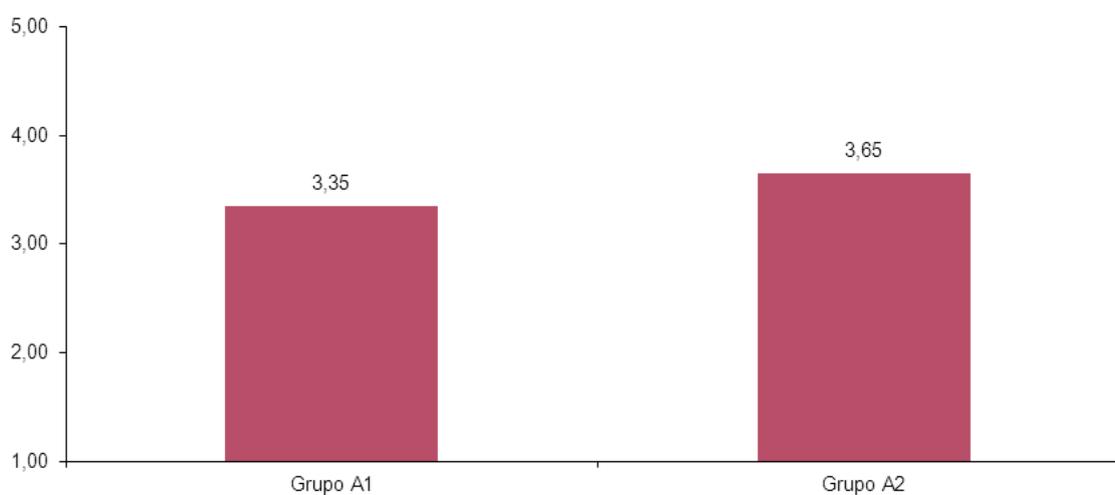


Calidad del servicio según tiempo de permanencia en su puesto de trabajo actual. *Personal docente*



En razón de la adscripción profesional, el subgrupo A2 muestra una mejor valoración del servicio público prestado.

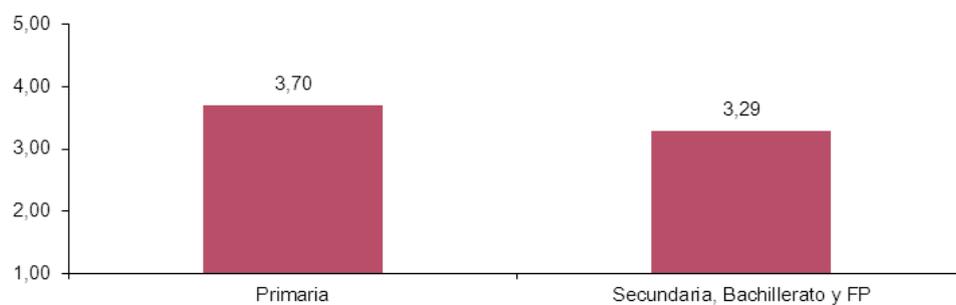
Calidad del servicio según grupo de adscripción. *Personal docente*



Por último se presenta la información según el ámbito de desempeño docente. Es el personal de Primaria quien percibe de forma más positiva la calidad de servicio ofrecida.

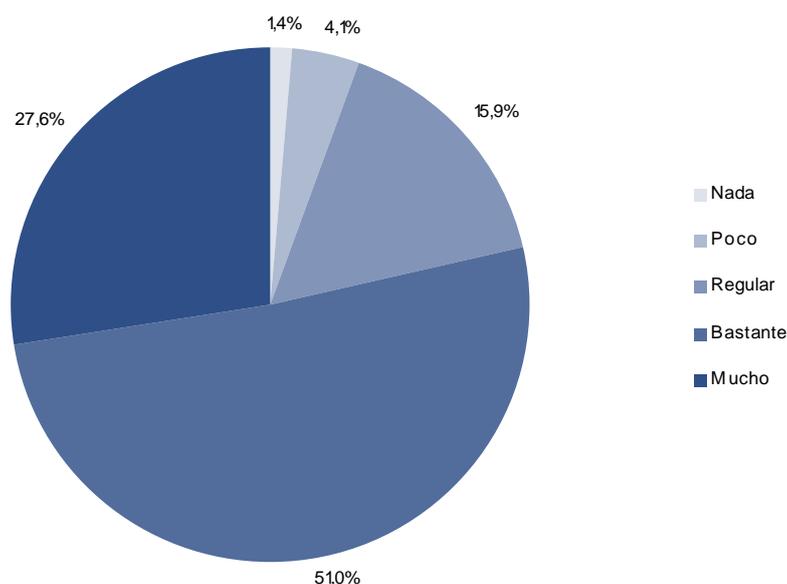
Calidad del servicio según ámbito en el que desempeña su puesto de trabajo.

Personal docente



III.3 Satisfacción laboral

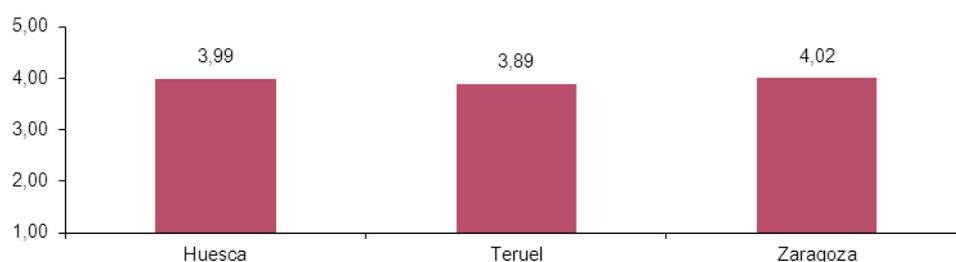
Para la variable “satisfacción laboral”, el 51% del personal docente refiere estar “bastante satisfecho” de pertenecer a esta Administración y un 27.6% manifiesta estar “muy satisfecho”. Pese a ser resultados positivos, no se puede obviar los porcentajes de respuesta en los rangos “regular” y “poco”.



Las tablas siguientes muestran cómo se distribuyen los valores de la dimensión satisfacción laboral, en función de las variables sociodemográficas previamente establecidas.

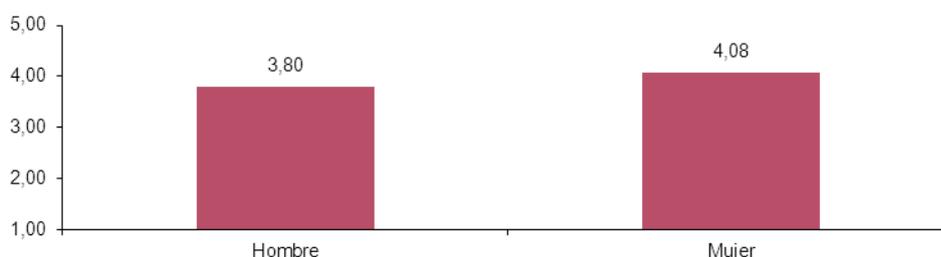
Respecto a la provincia, en las tres se registran puntuaciones muy elevadas y por encima de la media, principalmente en Zaragoza con una puntuación de 4.02.

Satisfacción laboral según provincia. *Personal docente*



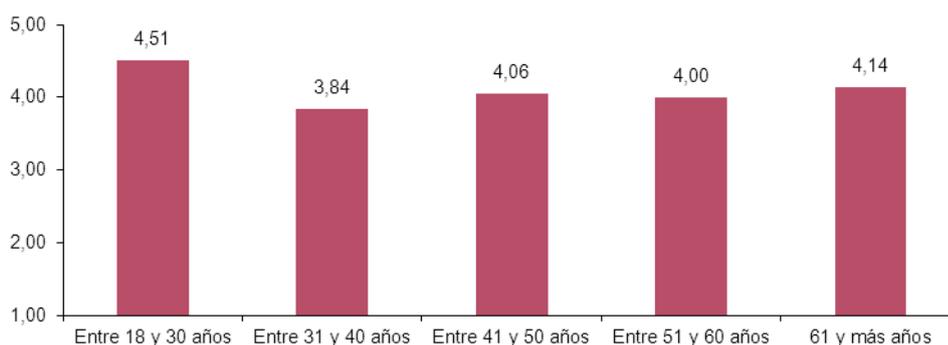
Como se puede apreciar en gráfico siguiente, las mujeres vuelven a registrar mayores puntuaciones al valorar la satisfacción laboral.

Satisfacción laboral según sexo. Personal docente



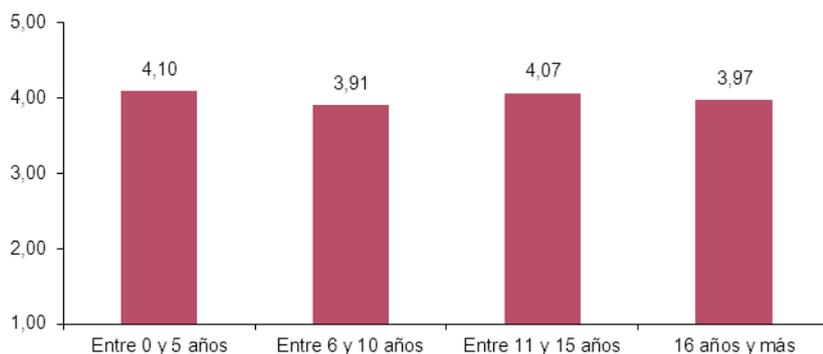
En razón de la edad, todos los tramos presentan puntuaciones positivas. La valoración más baja se registra en el grupo entre 31 y 40 años.

Satisfacción laboral según edad. Personal docente

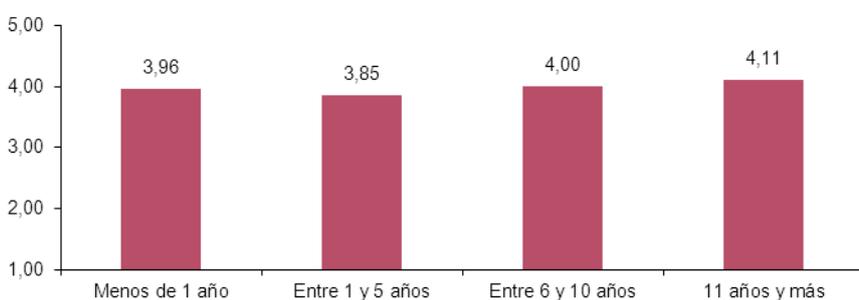


Respecto a la satisfacción laboral en función del tiempo de trabajo en la Administración y el tiempo de permanencia en el puesto de trabajo actual, son los grupos que llevan menos tiempo en la Administración los que presentan puntuaciones más positivas. En general, todos los rangos presentan puntuaciones por encima de la media, que se mejoran conforme la permanencia es mayor.

Satisfacción laboral según tiempo de trabajo en la Administración. *Personal docente*

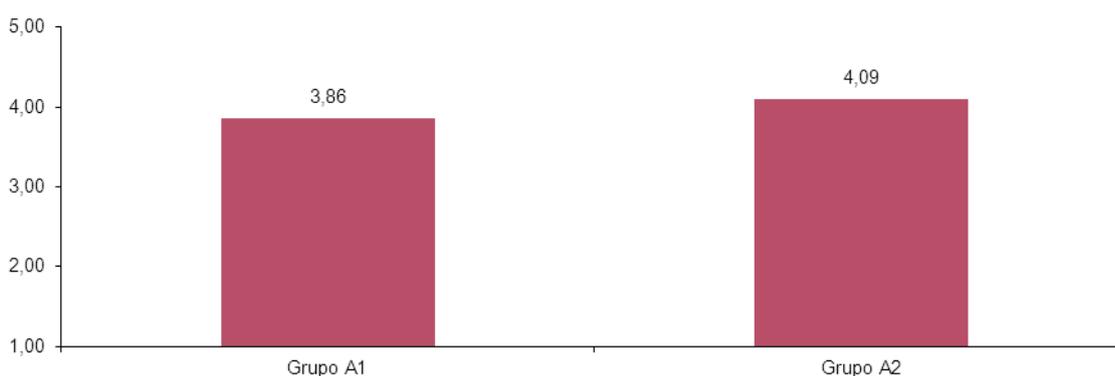


Satisfacción laboral según tiempo de permanencia en su puesto de trabajo actual. *Personal docente*



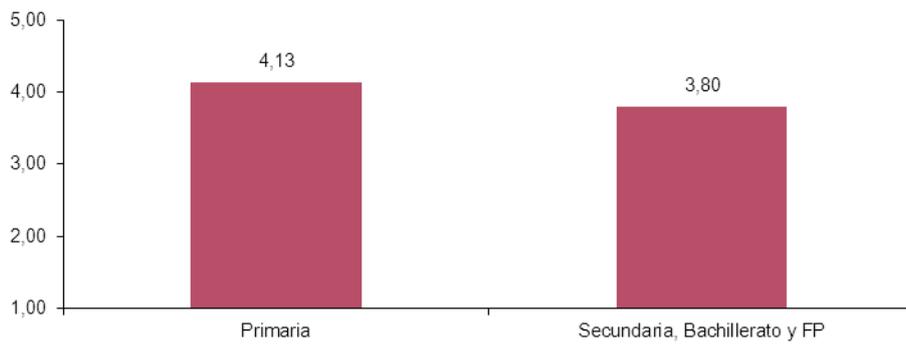
En razón del grupo de adscripción, es el subgrupo A2 el que muestra una mayor satisfacción laboral.

Satisfacción laboral según grupo de adscripción. *Personal docente*



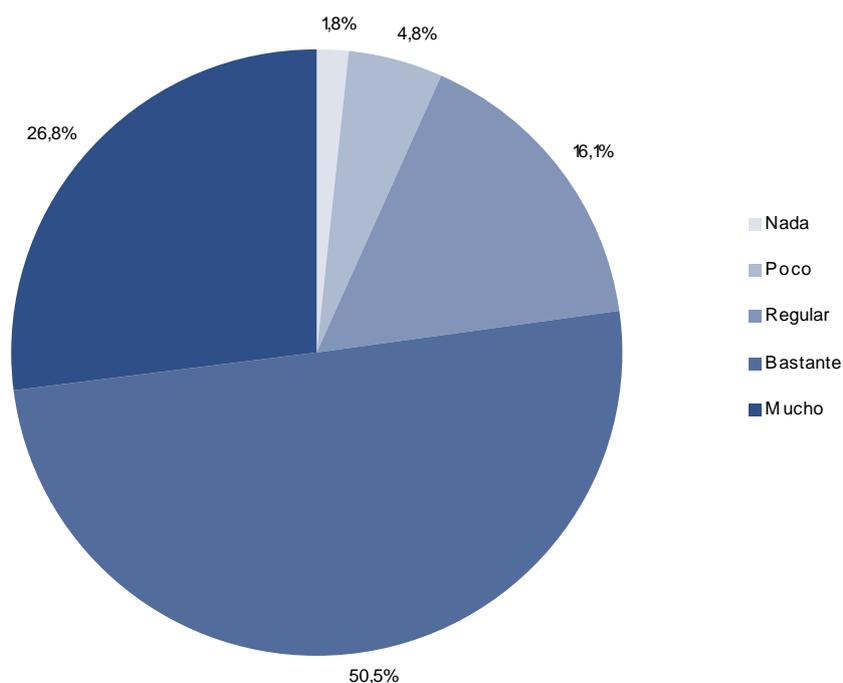
Por último se presenta la información según el ámbito de desempeño profesional. Las puntuaciones están por encima de la media y, de nuevo, es el personal de Primaria quien presentan una mayor satisfacción laboral.

Satisfacción laboral según ámbito en el que desempeña su puesto de trabajo.
Personal docente



III.4 Compromiso organizacional

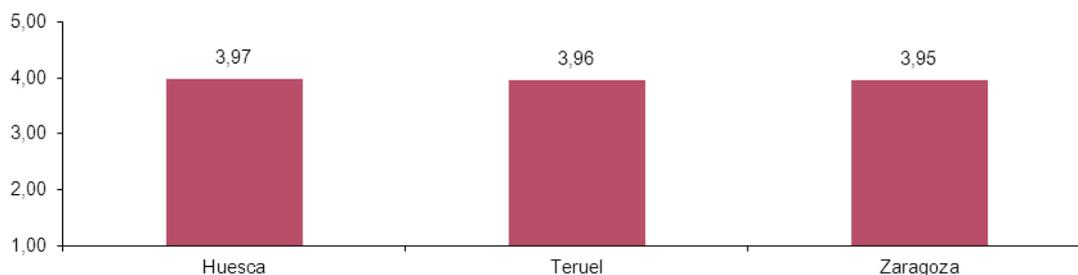
El 26.8% de la muestra refiere estar “bastante comprometido” con esta Administración y un 50.5% manifiesta estar “muy comprometido”. Siendo un resultado muy positivo, no se puede obviar los registros de los rangos “regular” (16.1%) y “poco” (4.8%).



Las tablas siguientes muestran cómo se distribuyen los valores de la dimensión compromiso organizacional, en función de las variables sociodemográficas previamente establecidas.

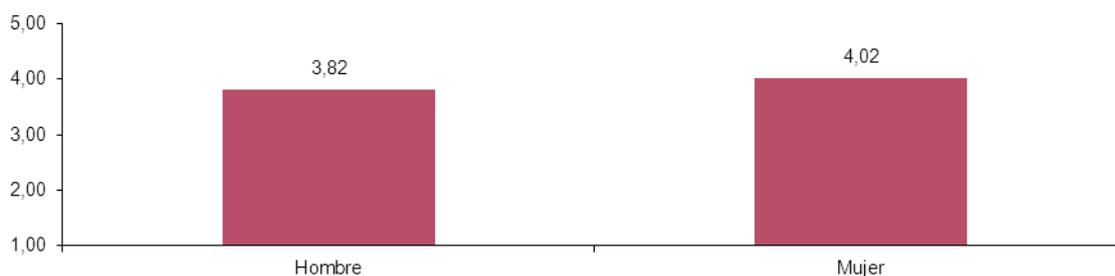
Respecto a la provincia, en las tres se registran puntuaciones elevadas y por encima de la media, siendo ligeramente superiores los valores de Huesca.

Compromiso organizacional según provincia. Personal docente



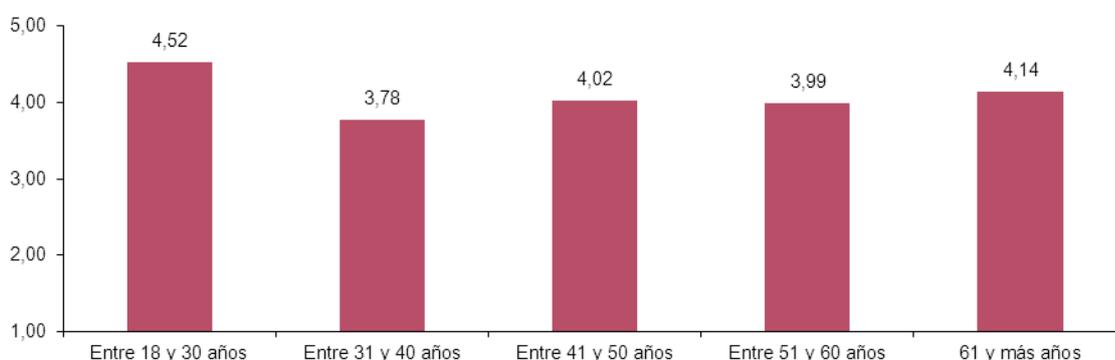
Como se observa en el gráfico siguiente, las mujeres vuelven a mostrar mayores puntuaciones al valorar su compromiso organizacional.

Compromiso organizacional según sexo. Personal docente



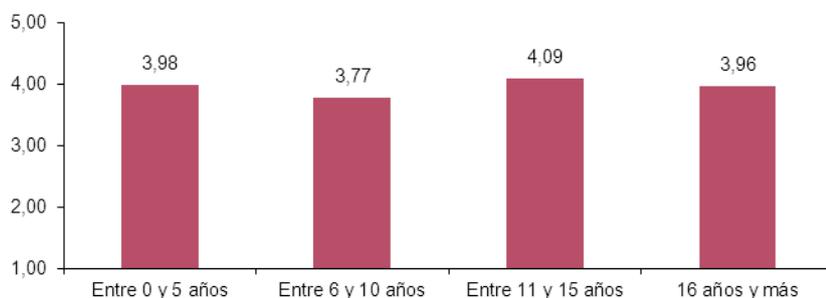
Respecto a la edad, se observa que todos los tramos presentan puntuaciones positivas, siendo en el tramo “31 y 40 años” donde se presentan las puntuaciones más bajas.

Compromiso organizacional según edad. Personal docente

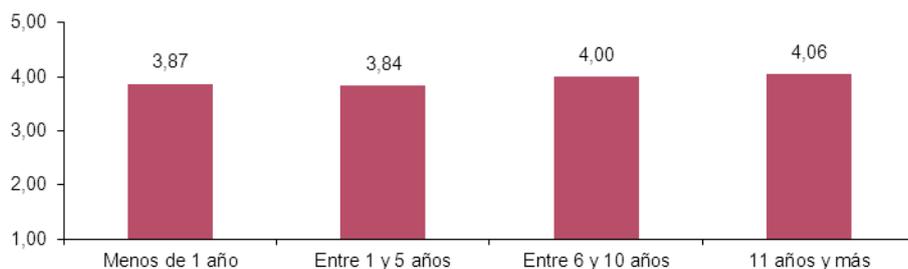


En cuanto al compromiso organizacional en función del tiempo de trabajo en la Administración y el tiempo de permanencia en el puesto de trabajo actual, todos los grupos presentan puntuaciones por encima de la media pero es el personal con menos tiempo en la Administración el que puntúa más bajo.

Compromiso organizacional según tiempo de trabajo en la Administración. Personal docente

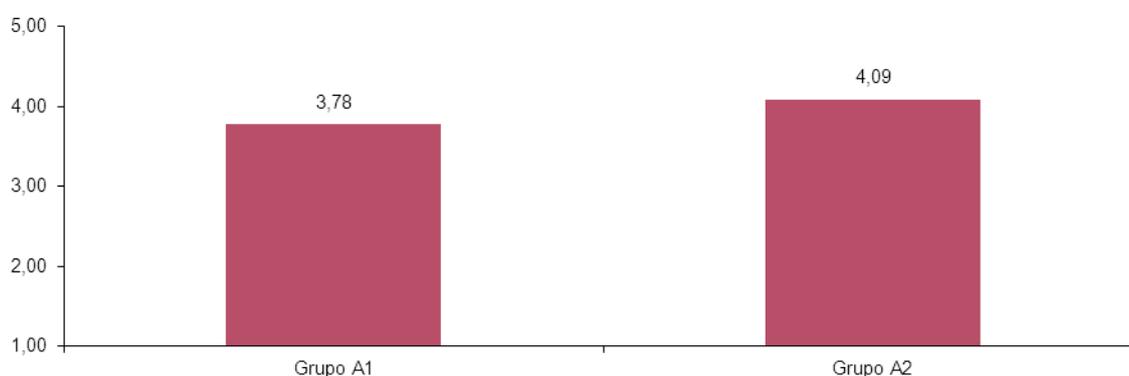


Compromiso organizacional según tiempo de permanencia en su puesto de trabajo actual. *Personal docente*



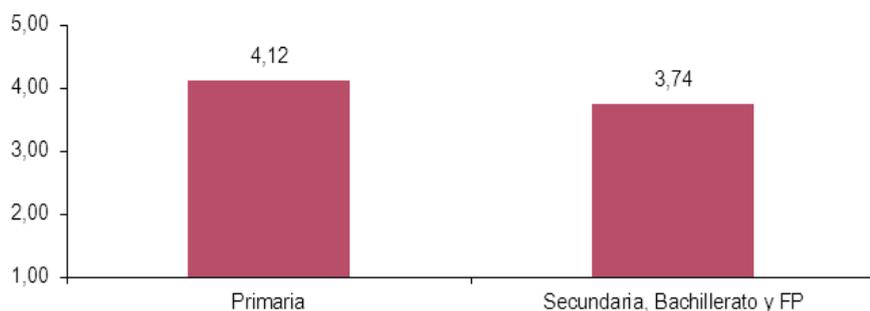
Respecto al grupo de adscripción, el subgrupo A2 muestra mayor compromiso organizacional.

Compromiso organizacional según grupo de adscripción. *Personal docente*



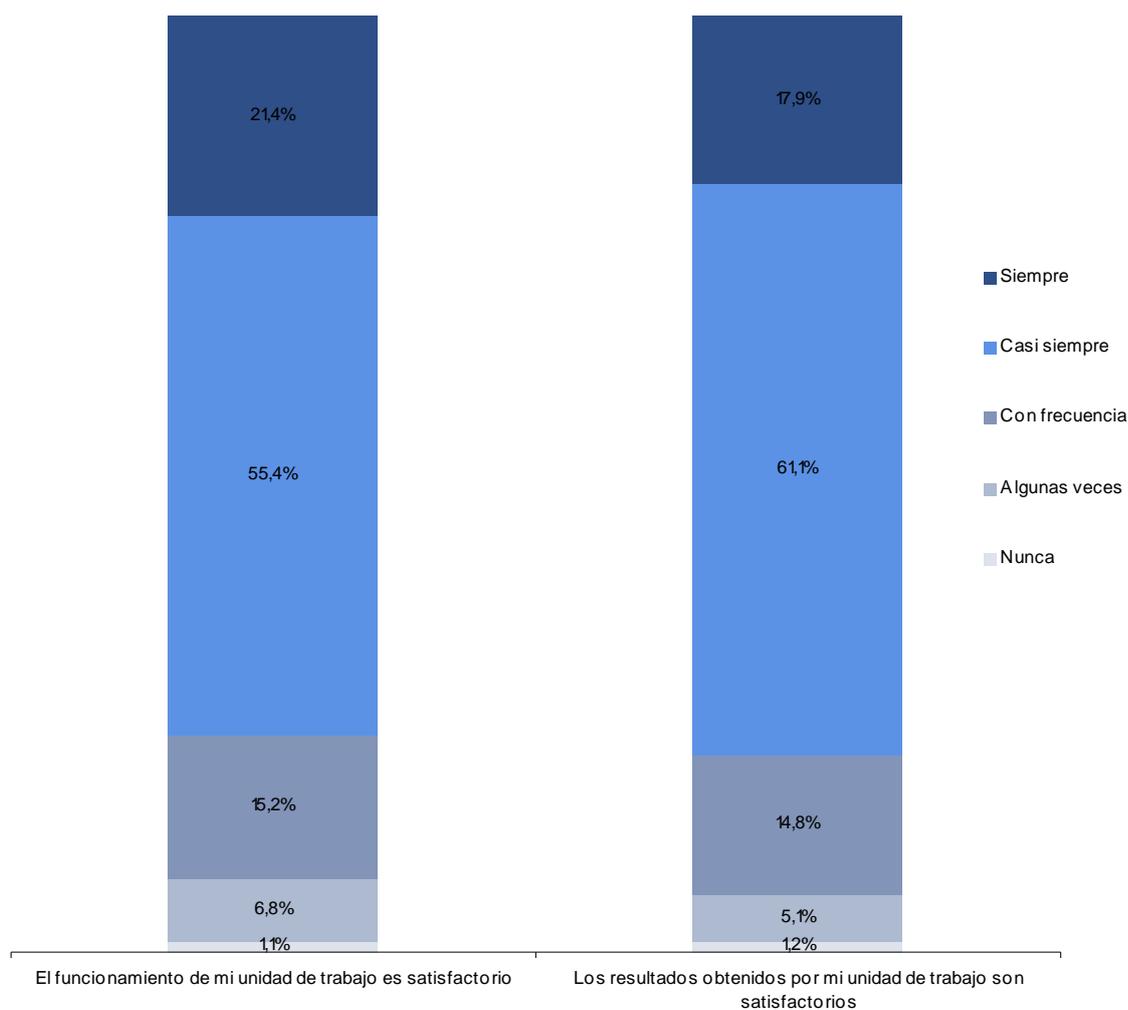
Respecto al ámbito de desempeño docente, el personal de Primaria registra la puntuación más elevada.

Compromiso organizacional según ámbito en el que desempeña su puesto de trabajo. *Personal docente*



III.5 Resultados de la unidad.

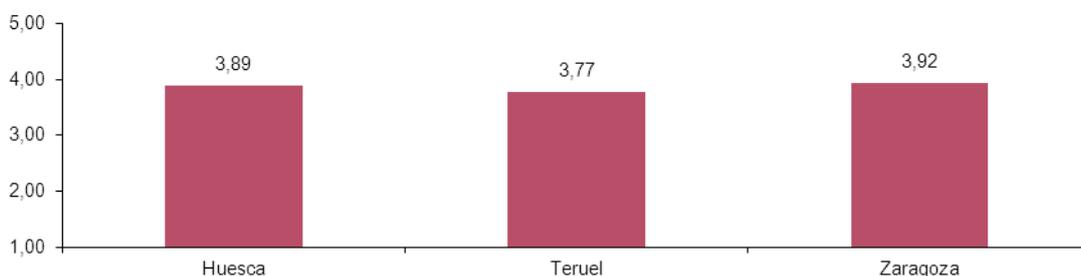
Tal y como se aprecia en la tabla, el personal docente valora de forma positiva el funcionamiento y los resultados de su unidad de trabajo, siendo el rango “casi siempre” donde se presenta un mayor porcentaje de respuesta.



Las tablas siguientes muestran cómo se distribuyen los valores de la dimensión “percepción de resultados”, en función de las variables sociodemográficas previamente establecidas.

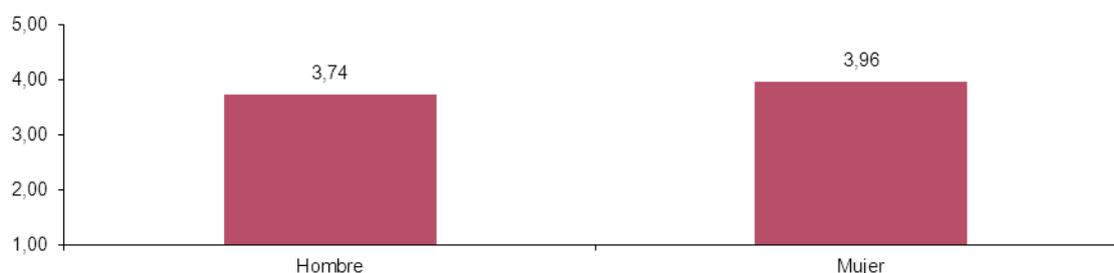
Respecto a la provincia, las tres presentan puntuaciones por encima de la media, siendo Zaragoza donde se registra un valor más elevado.

Resultados de la unidad según provincia. Personal docente



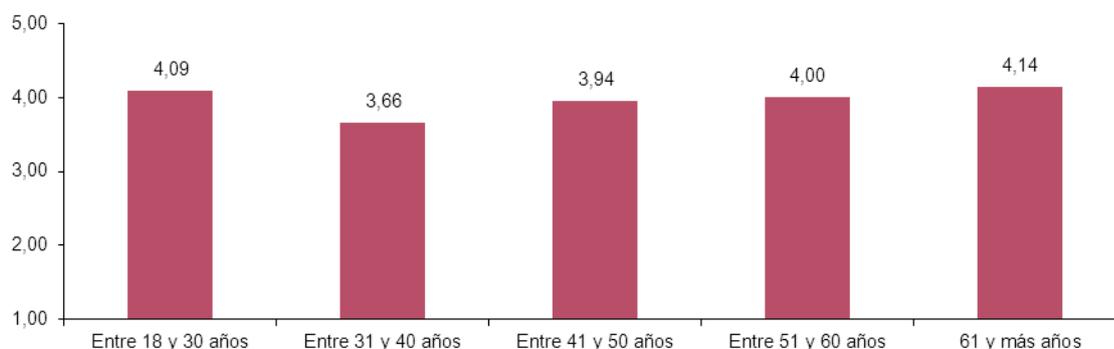
En el gráfico siguiente se aprecia que las mujeres vuelven a mostrar puntuaciones más positivas al valorar la percepción de los resultados obtenidos.

Resultados de la unidad según sexo. Personal docente



En razón de la edad, todos los grupos presentan puntuaciones positivas. Como en el resto de dimensiones, las puntuaciones más bajas se dan entre el personal de “31 a 40 años” .A partir de este grupo de edad va mejorando la percepción respecto a los resultados obtenidos, hasta igualarse las puntuaciones con las del personal más joven.

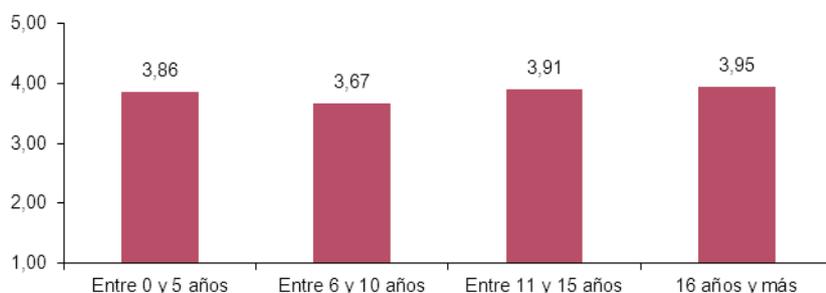
Resultados de la unidad según edad. Personal docente



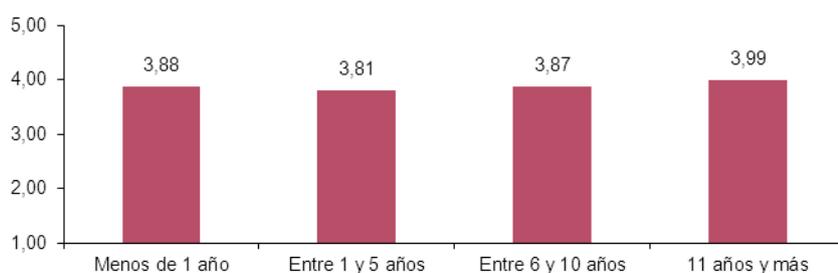
Respecto a la percepción de los resultados obtenidos en función del tiempo de trabajo en la Administración y el tiempo de permanencia en el puesto de trabajo actual, todos los rangos presentan puntuaciones por encima de la media. Al igual que en otras dimensiones evaluadas, la progresión temporal eleva las puntuaciones registradas.

Compromiso organizacional según tiempo de trabajo en la Administración.

Personal docente

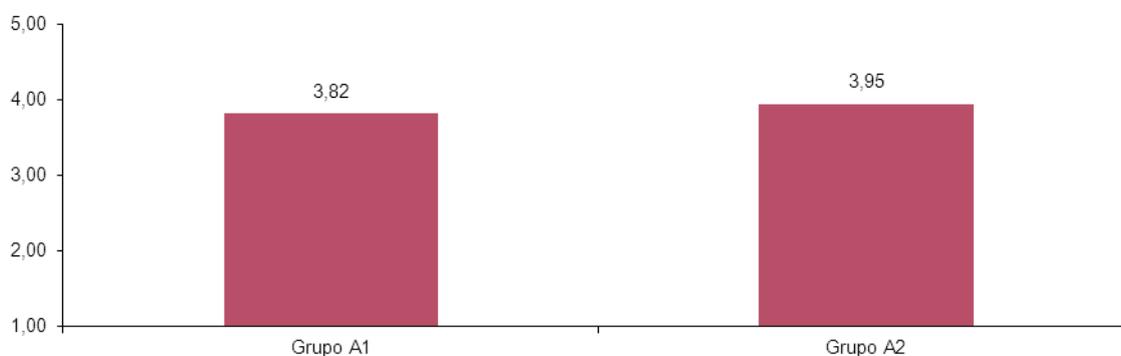


Resultados de la unidad según tiempo de permanencia en su puesto de trabajo actual. *Personal docente*



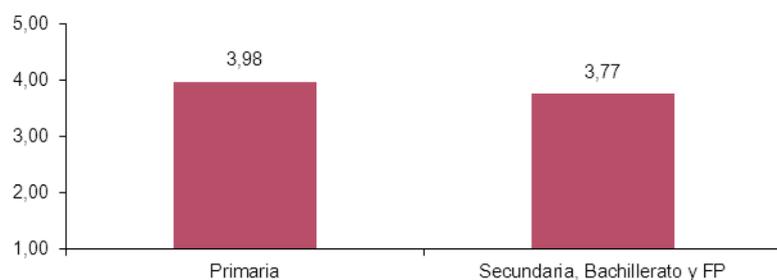
Respecto al grupo de adscripción, el subgrupo A2 refiere mejores resultados en la unidad de trabajo.

Resultados de la unidad según grupo de adscripción. *Personal docente*



En razón del ámbito de desempeño docente se observa que los resultados se perciben con mayor puntuación entre el personal de Primaria.

Resultados de la unidad según ámbito en el que desempeña su puesto de trabajo. *Personal docente*



III.6 Correlación entre dimensiones

En la literatura científica son muchos los autores que señalan el papel mediador y antecedente del clima organizacional sobre diferentes constructos organizacionales. Con el fin de obtener una primera aproximación de esta relación, se ha valorado también la calidad de servicio percibida, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y los resultados de la unidad, comprobando las correlaciones que se dan entre ellas.

Para realizar estos análisis de correlación se ha establecido como variable independiente las dimensiones de clima organizacional y, como variables dependientes, el resto de constructos analizados.

Tabla de correlaciones entre variables					
	Clima laboral	Calidad de servicio	Satisfacción laboral	Compromiso organizacional	Resultados de la unidad
Clima laboral	1.000	.746	.624	.665	.771
Calidad de servicio	.746	1.000	.548	.575	.615
Satisfacción laboral	.624	.548	1.000	.805	.669
Compromiso organizacional	.665	.575	.805	1.000	.688
Resultados de la unidad	.771	.615	.669	.688	1.000

Tras el análisis de correlación realizado, y tal y como se muestra en la tabla, existe una correlación positiva y significativa entre las dimensiones de clima evaluadas y el resto de variables valoradas. Es decir, el modo en que el empleado público valora el contexto en que realiza su trabajo (clima organizacional) influye directamente en su valoración de la calidad del servicio, su satisfacción laboral, su compromiso organizacional y la valoración que hace de los resultados de su unidad. La importancia de esta correlación reside en que cabe inferir que acciones dirigidas a aumentar el clima organizacional tendrán una incidencia directa y positiva en estas variables.

Del examen detenido de los datos se observa que los índices más altos de correlación positiva y significativa de las dimensiones de clima organizacional se obtienen en la variable "resultados de la unidad". Es decir, a mejor valoración del contexto laboral, mejores resultados de la unidad.

III.7 Conclusiones.

La recogida de información en sí misma no tiene sentido si no va dirigida al desarrollo organizacional de nuestra Administración. El desarrollo organizacional debe incluir, ineludiblemente, compartir y debatir dicha información.

En consecuencia, la información recogida en esta encuesta debe ser debatida en el seno de los distintos ámbitos con el fin de analizar, interpretar su significado y diseñar los pasos sobre las acciones correctivas. Esta reflexión debe atender no sólo a las necesidades de la dirección (asignar recursos, coordinar actividades y valorar la eficacia de las estrategias), sino también a las necesidades de información del personal para que pueda mejorar y controlar su trabajo.

Por ello, desde la Dirección General se propone la ejecución de grupos de discusión en cada ámbito para garantizar la transmisión de esta información a todos sus niveles, analizar los resultados y recoger las propuestas de mejora.

En lo que respecta a las **conclusiones** conviene recordar el concepto de clima laboral adoptado en el estudio y del que surge el marco de referencia.

El clima organizacional hace referencia a las percepciones que los miembros de la organización tienen del contexto en el que desempeñan su trabajo y su interés reside, entre otros factores, en que el clima organizacional es una variable mediadora entre las variables “input” o antecedentes (prácticas de recursos humanos, liderazgo, características de los puestos,...) y las variables “resultado”, y por tanto influye en aspectos como la satisfacción laboral, la productividad o el compromiso organizacional.

Las dimensiones evaluadas en este estudio son:

17. Clima

- a. Clima de normas.
- b. Clima de adaptación.
- c. Clima de refuerzo.
- d. Clima de orientación externa.

18. Calidad de Servicio percibida.

19. Satisfacción laboral.

20. Compromiso organizacional.

21. Resultados de la unidad.

Principales conclusiones de la encuesta de clima laboral en el ámbito del personal docente no universitario:

Los análisis de correlación realizados muestran relaciones significativas entre las dimensiones de clima organizacional y las variables calidad de servicio, satisfacción laboral, compromiso organizacional y resultados de la unidad. La importancia de esta correlación reside en que se puede inferir que acciones dirigidas a aumentar las dimensiones del clima organizacional tendrán una incidencia directa y positiva en el resto de variables.

El perfil de clima organizacional que registra el ámbito del personal docente es típico de una organización pública en donde la dimensión de orientación externa y la estrategia de cumplimiento de normas en el marco de una estructura jerarquizada destacan sobre los otros ejes del modelo de análisis. Las puntuaciones en la dimensión refuerzo o percepción de la atención recibida, también presenta puntuaciones similares. Las puntuaciones más bajas se han registrado en la dimensión de adaptación, que remite a la capacidad de adaptarse a los cambios o a las nuevas necesidades y demandas, siendo el valor general del clima de todo el ámbito de 3.48 en un rango de 1 a 5.

Respecto al resto de dimensiones que completan la escala, las puntuaciones son moderadas y por encima de la media de la escala. Concretamente:

El personal docente considera, en general, que se está ofreciendo una calidad adecuada de servicio a la ciudadanía. Atribuyen un mayor peso de la calidad del servicio a los aspectos relacionados con el buen hacer del profesorado que a los recursos facilitados por la Administración para este desempeño.

Hay un mayor porcentaje de personas que manifiestan estar “bastante satisfecho” y “muy satisfecho”, frente a un porcentaje bastante menor en los rangos “regular” y “poco”.

De manera similar y respecto al compromiso organizacional, las puntuaciones más elevadas se dan en los rangos de respuesta “muy comprometido” y “bastante comprometido”.

Por último, el personal docente valora de forma positiva el funcionamiento y los resultados de su unidad de trabajo, siendo los rangos “siempre” y “casi siempre”, donde se dan las puntuaciones más elevadas.

Por provincias, Teruel presenta puntuaciones más positivas en las dimensiones evaluadas en la escala completa (8 dimensiones), respecto a Huesca y Zaragoza. Por dimensiones, Zaragoza

presenta un resultado ligeramente más positivo en las dimensiones satisfacción laboral y resultados. Las tres provincias presentan resultados muy similares en la dimensiones compromiso organizacional.

Por sexos, las mujeres presentan puntuaciones considerablemente más positivas en todas las dimensiones evaluadas respecto a los hombres.

Por tramos de edad, las puntuaciones más negativas se dan en el tramo de 31 a 40 años. Como reflexión global, se dan puntuaciones muy elevadas en todas las dimensiones en el tramo de edad más joven (de 18 a 30 años), con el paso del tiempo hay un descenso en las puntuaciones y por tanto una percepción más negativa del entorno valorado y hacia el final de la vida profesional (61 años y más) vuelven a darse las puntuaciones más positivas. Por dimensiones, se observan dos cuestiones en relación a todos los tramos de la edad: puntuaciones más positivas en las dimensiones más “ejecutivas” de calidad percibida y resultados percibidos, y puntuaciones más negativas en las dimensiones más “emocionales” de satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Respecto a la percepción del clima en función del tiempo de trabajo en la Administración y el tiempo de permanencia en el puesto de trabajo actual, se observa un repunte con el transcurso de los años. La percepción más negativa parece darse cuando el trabajador cuenta entre 6 y 10 años en la Administración y entre 1 y 5 años en el mismo puesto de trabajo. Después, en tramos de tiempo superiores, la valoración de las dimensiones es más positiva..

Por grupos de adscripción, el subgrupo A2 presenta la percepción más positiva en todas las dimensiones evaluadas. .

Con respecto al ámbito de desempeño docente, el análisis muestra que las puntuaciones más positivas se dan en el personal de Primaria.

