

“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS DE LA UNIVERSIDAD DE ALMERÍA (2010)”

Miguel Ángel Mañas Rodríguez*, Vicente Pecino Medina* y Pedro Antonio Díaz Fúnez.**

***Universidad de Almería.**

**** Humania (EBT).**

1. INTRODUCCIÓN.

Los cambios y transformaciones que se están sucediendo de forma vertiginosa en el Siglo XXI, especialmente en estos momentos de intensa crisis económica y de una globalizada incertidumbre, demandan de las organizaciones un análisis, una revisión de las formas y alternativas de gestión de los diferentes recursos puestos a nuestra disposición para conseguir y alcanzar los objetivos y metas organizacionales. Siendo una Administración Pública, nuestro interés se centra en la progresiva y continua mejora de la atención a las necesidades de nuestros clientes que son, al mismo tiempo, ciudadanos. Y éstos nos exigen un prestación del Servicio Público de Enseñanza Superior de calidad, fundamentado en una gestión eficaz y eficiente de los recursos que el Estado Social y Democrático de Derecho pone en manos de nuestros dirigentes.

El “*Espacio Europeo de Enseñanza Superior (EEES)*” se ha hecho realidad en el presente curso académico 2010/2011, culminando un largo proceso de integración y modernización de nuestras instituciones, que también ha exigido la implantación de nuevos modelos y herramientas para apoyar la docencia e investigación, con especial protagonismo del Personal de Administración y Servicios (en adelante PAS). Asimismo, la modernización de la función pública española sigue una asignatura pendiente. Las expectativas despertadas por el “*Estatuto Básico del Empleado Público*” en 2007 por las innovaciones en la gestión de los empleados públicos (carrera profesional, evaluación del desempeño, código ético y de conducta, calidad en los servicios, etc.) han quedado congeladas por la “*inactividad*” en la aprobación de las normas de desarrollo. No obstante, son muchas las organizaciones públicas que conscientes de los retos del futuro y del cambio cultural en la gestión pública producido en

las últimas décadas, iniciaron un camino hacia la excelencia en el servicio público a los ciudadanos.

Como consecuencia del despliegue en el año 2000 del “*Plan de Mejora Interna del Trabajo en el PAS de la Universidad de Almería (Plan MITRA)*”, la Administración y Servicios de la Universidad de Almería ha mostrado ser “*diferente*” de otras (Gestión por Competencias, Gestión por Procesos, Carta de Servicios, etc.). Pero el riesgo de “*ensimismamiento*”, de “*comodidad*” y de “*perfección científica de los procedimientos*” existe y sólo puede ser combatido con asumir nuevos “*riesgos*”. Nuestro entorno es dinámico, incierto e impredecible y complejo; por tanto, debemos adaptarnos a esa realidad con mayor rapidez y flexibilidad que otras organizaciones para seguir teniendo esa ventaja competitiva que nos hace ser “*diferentes*”.

Dentro de las políticas y prácticas en materia de recursos humanos impulsadas por la Gerencia de la Universidad de Almería, se han venido realizando bienalmente desde 2003, estudios sobre clima organizacional y satisfacción laboral en el PAS. Con esta iniciativa se ha pretendido contar con información y datos que nos ayuden a:

- ✓ Hacer un Diagnóstico Organizacional que permita la detección de puntos fuertes y débiles en las diferentes áreas y servicios en las variables de estudio.
- ✓ Diseñar estrategias de intervención que aumenten el compromiso y la implicación con la institución y permitan la prevención de problemas y conflictos.
- ✓ Hacer un seguimiento del impacto de políticas, prácticas y procesos de recursos humanos en el PAS.

Esta serie de diagnósticos organizacionales han demostrado su especial trascendencia tanto interna como externamente (“*Buena Práctica-2010*” en la “*Red TELESCOPI. Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa*” de la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria de la Universidad Politécnica de Cataluña). La importancia científica de estas investigaciones nos permite vislumbrar las potencialidades, aún sin explotar, de los datos recogidos en estos años y su interrelación con

procesos y resultados que pueden ser analizados con técnicas multinivel, desde la organización al grupo y del grupo hasta el individuo.

No conocemos una organización pública en la que se haya realizado un estudio longitudinal de esta naturaleza. La conciencia adquirida por las sucesivas Gerencias de la Universidad de Almería en el conocimiento de estas variables psicosociales y la clara posibilidad de mejorarlas nos hacen ir más allá de una orientación “*cortoplacista*” y plantear abiertamente la realización de programas de intervención psicosocial en este ámbito, potenciando la calidad de vida laboral de nuestros empleados y la meta de una “*organización saludable*”.

En la literatura científica han sido muchos los autores que han señalado la importancia de estas variables. Estos autores directa o indirectamente han evidenciado que las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos influyen en el desempeño y en el rendimiento personal y organizacional. El clima en las organizaciones es un componente multidimensional, que está en función del entorno, de la estructura organizativa y de los procesos organizacionales, así como de las personas que componen la organización (Schneider, 1975). La interacción entre dichos elementos origina diferentes tipos de clima que influyen en el comportamiento de los empleados; así, consideramos que el clima organizacional se refiere a las percepciones que el sujeto tiene de su entorno social y contextual y, más concretamente, adoptando la definición de Schneider y Reichers (1983) el clima es un “*conjunto de percepciones compartidas en relación con las políticas, prácticas y procedimientos que una organización recompensa, apoya y espera*”. El conocimiento de estas percepciones que tienen los empleados, es esencial y básico para el diagnóstico organizacional y el afrontamiento y solución de obstáculos y problemas (comunicación, planificación, liderazgo, etc.), elaborando propuestas de intervención.

Por su parte, la satisfacción laboral es uno de los constructos centrales en el análisis de la conducta organizacional. Es una actitud general que resulta de varias actitudes específicas que un empleado tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados. Locke (1976) la

define como un “estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. 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, salario e incentivos, sistemas de supervisión, oportunidades de promoción, condiciones ambientales, etc. En un principio, el interés sobre la satisfacción laboral se centró en los efectos de ésta sobre otras variables como el rendimiento, el absentismo, y el cambio o el abandono de la organización (Aldag y Brief, 1978). Posteriormente, más focalizados en la calidad laboral, la investigación ha tomado la satisfacción laboral como una dimensión valiosa en sí misma para la intervención organizacional. En este sentido, los resultados de algunas investigaciones muestran cómo la satisfacción está determinada, en parte, por el clima en el equipo de trabajo (Mañas, González-Romá y Peiró, 1999).

Para finalizar, en la literatura se han plasmado diferentes modelos teóricos que indican que el clima organizacional es una variable antecedente de la satisfacción laboral. Kopelman et al. (1990) describieron un modelo en el que la cultura organizacional influye en las prácticas de gestión de recursos humanos que, a su vez, influyen en la determinación del clima organizacional, tal y como se muestra en el siguiente esquema.

Figura 1. Modelo de Kopelman et al. (1990).



Según este modelo, el clima afecta directamente a estados cognitivos y afectivos, como la satisfacción laboral, que posteriormente tienen impacto en las diferentes conductas organizacionales y en la productividad organizacional. Siguiendo este modelo en el presente estudio analizaremos las relaciones e influencias del clima organizacional, con sus diferentes dimensiones, en la satisfacción laboral (en rojo).

2. METODOLOGÍA.

Los estudios sobre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral tienen su origen en la decisión de la Gerencia de la Universidad de Almería de realizar diagnósticos organizacionales para la recogida de información relevante que permita mejorar la toma de decisiones en la gestión estratégica de los recursos humanos.

2.1. Objetivo General.

El objetivo general de este trabajo es determinar que las dimensiones del clima organizacional están significativamente relacionadas con las facetas de la satisfacción laboral y que dichas dimensiones influyen significativamente en la satisfacción laboral de los empleados en contextos organizacionales.

2.2. Hipótesis.

A continuación, se presentan las hipótesis que se contrastarán en el presente trabajo. Estas hipótesis se basan en la revisión de la literatura y en el modelo de Kopelman et al. (1990) citado anteriormente.

Por cuanto antecede, formulamos las siguientes Hipótesis:

- Hipótesis 1. La dimensión de clima de apoyo se relacionará e influirá positiva y significativamente sobre las facetas de la satisfacción laboral.
- Hipótesis 2. La dimensión de clima de innovación se relacionará e influirá positiva y significativamente sobre las facetas de la satisfacción laboral.

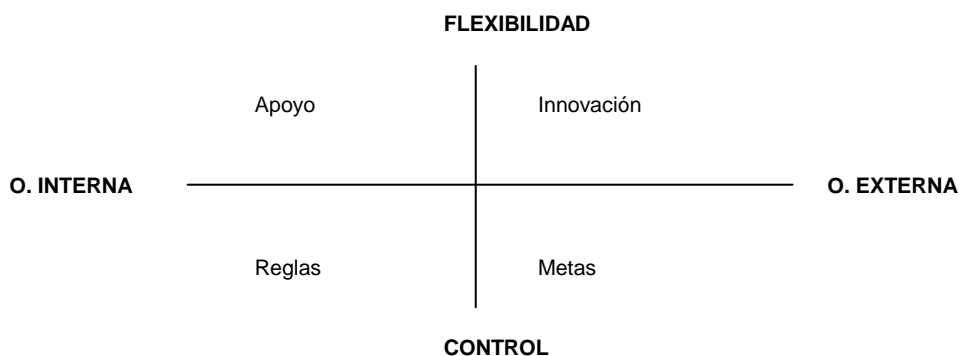
- Hipótesis 3. La dimensión de clima de orientación a metas se relacionará e influirá positiva y significativamente sobre las facetas de la satisfacción laboral.
- Hipótesis 4. La dimensión de clima de orientación a reglas se relacionará e influirá positiva y significativamente sobre las facetas de la satisfacción laboral.

2.3. Variables.

A continuación se analiza la variable clima organizacional y sus dimensiones y la variable satisfacción laboral y sus diferentes facetas, que son objeto de este trabajo.

El **Clima Organizacional** ha sido medido mediante el cuestionario FOCUS-93. Este cuestionario fue desarrollado por el equipo europeo de investigación FOCUS (*"First organizational Climate/Culture Unified Search"*)(Van Muijen et al., 1999). Este cuestionario se fundamenta en el marco teórico que toma como base la *Aproximación de Valores en Competencia de Quinn* (1983), esta aproximación sugiere dos dimensiones o ejes que permiten caracterizar a las organizaciones: flexibilidad versus control y orientación interna versus orientación externa. El eje horizontal hace referencia a la orientación de la organización. Una orientación interna implica que la organización presenta especial atención a sus miembros y procesos internos, una orientación externa representa que la relación de la organización con su entorno es el aspecto fundamental. El eje vertical representa la dimensión flexibilidad-control. Control indica la tendencia hacia la centralización y la integración en la organización. Flexibilidad señala la tendencia hacia la descentralización y la diferenciación. La combinación de estas dos dimensiones origina cuatro orientaciones de clima para describir las organizaciones: apoyo, innovación, orientación hacia las reglas y orientación hacia las metas. La siguiente figura ofrece una representación espacial del modelo:

Figura 3. Modelo conceptual del Cuestionario FOCUS-93.



La escala utilizada para la evaluación de esta variable estaba compuesta por 40 ítems. La media obtenida es de **5,456** (d.t. = 0,77088), y el coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,955. A continuación, se muestra la información de cada una de las dimensiones de clima:

a) Clima de Apoyo.

La dimensión Clima de Apoyo mide el grado en que las relaciones entre los miembros de la organización son de colaboración, ayuda mutua y amistosas. Esta dimensión fue evaluada a través de 8 ítems. La media obtenida es de **5,820** (d.t. = 0,96967), y el coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,873.

b) Clima de Innovación.

La dimensión Clima de Innovación mide el grado en que las nuevas ideas son estimuladas y bien recibidas. La Escala consta de 12 ítems. La media obtenida es de **5,218** (d.t. = 0,78659), y el coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,853.

c) Clima de Metas.

La dimensión Clima de Metas mide el grado en que las actividades y comunicaciones del equipo están orientadas a la consecución de objetivos previamente establecidos. Se compone de 14 ítems. La media obtenida es de **5,228** (d.t. = 0,96231), y el coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,906.

d) Clima de Reglas.

La dimensión de Clima de Reglas mide el grado en que las conductas de los miembros de la organización están reguladas por normas y reglas formalmente establecidas, y se enfatiza

el cumplimiento de éstas. Esta dimensión se representaba por 6 ítems. La media obtenida es de **5,980** (d.t. = 0,71044), y el coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,775.

La variable **Satisfacción Laboral** fue medida mediante el cuestionario CSLPS-EAP/33 (Lloret, González-Romá, Luna y Peiró, 1992; Lloret, González-Romá y Peiró, 1993) adaptado a la Universidad de Almería por Mañas, Díaz-Funez y Pecino (Unidad de Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos de la Universidad de Almería “*IPTORA*”), cuyo objetivo es medir la satisfacción laboral. Dentro de la variable “*Satisfacción Laboral*” se recogieron resultados a través de las 8 facetas o dimensiones que comprende el constructo. El cuestionario para evaluar esta variable estaba compuesta por 33 ítems. La media obtenida es de **6,435** (d.t. = 1,08377), y el coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,960.

a) Satisfacción con el Equipo.

La dimensión “*satisfacción con el equipo*” mide las relaciones de calidad y comunicación que tienen los miembros del equipo de trabajo. Compuesta por 7 ítems. La media obtenida es de **6,915** (d.t. = 1,42924), y el coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,928.

b) Satisfacción con las Retribuciones.

La dimensión “*satisfacción con las retribuciones*” mide la satisfacción con las remuneraciones que se perciben por el trabajo desarrollado. Compuesta por 3 ítems. La media obtenida es de **4,560** (d.t. = 1,57504), y el coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,922.

c) Satisfacción con los medios y condiciones Ambientales.

La dimensión “*satisfacción con los medios y las condiciones ambientales*” mide el grado de satisfacción con los recursos y medios para el desarrollo del trabajo y con las condiciones ambientales del trabajo. Compuesta por 5 ítems. La media obtenida es de **5,688** (d.t. = 1,46054), y el coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,911.

d) Satisfacción Intrínseca.

La dimensión “*satisfacción intrínseca*” mide el grado de satisfacción que el empleado tiene respecto a cómo realiza su propio trabajo. Compuesta por 5 ítems. La media obtenida es de **7,207** (d.t. = 1,33893), y el coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,929.

e) Satisfacción con la Empresa.

La dimensión “*satisfacción con la empresa*” mide el grado de satisfacción con la dirección y las decisiones adoptadas por la misma. Compuesta por 4 ítems. La media obtenida es de **6,523** (d.t. = 1,30158), y el coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,858.

f) Satisfacción con la Carga de Trabajo.

La dimensión “*satisfacción con la carga de trabajo*” mide el grado de satisfacción en relación con la cantidad, el número y la distribución de las tareas y funciones que se realizan en los periodos laborales. Compuesta por 3 ítems. La media obtenida es de **6,042** (d.t. = 1,30497), y el coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,774.

g) Satisfacción con el Grado de Autonomía.

La dimensión “*satisfacción con el grado de autonomía*” mide la satisfacción con el nivel de libertad que tiene el empleado para realizar las tareas y funciones del puesto de trabajo. Compuesta por 3 ítems. La media obtenida es de **7,045** (d.t. = 1,4029), y el coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,871.

h) Satisfacción con los Objetivos.

La dimensión “*satisfacción con los objetivos*” mide el grado de satisfacción en relación con la definición y concreción de los objetivos y metas planificados por la dirección y los medios puestos a disposición del trabajador para lograrlos. Compuesta por 3 ítems. La media obtenida es de **6,820** (d.t. = 1,55245), y el coeficiente Alpha de Cronbach es de 0,924.

2.4. Descripción de la Muestra.

2.4.1. Procedimiento.

Para la puesta en marcha de este Informe se realizaron reuniones con la Gerencia de la Universidad, el Servicio de Gestión de Recursos Humanos y el Servicio de Tecnologías de la Información y la Comunicación. De este modo, se configura la aplicación de Cuestionarios Vía Web a los empleados de las diferentes áreas, servicios y departamentos de la organización utilizando los enlaces oportunos y su almacenamiento en una base de datos. En 2010 se ha mejorado el proceso de recogida de datos garantizando el anonimato de los empleados y, al mismo tiempo, códigos de identidad personal, que permitirán en el futuro la realización de estudios multinivel que nos permitirán hacer diagnósticos a nivel individual, grupal y organizacional. Los datos identificativos individuales serán custodiados en el Servicio de Tecnologías de la Información y la Comunicación.

2.4.2. Características de la Muestra.

La muestra está compuesta por 442 empleados públicos de Administración y Servicios de la Universidad de Almería, una Universidad Pública de la Comunidad Autónoma de Andalucía, de un total de 457 empleados públicos. A continuación se muestran cada una de las variables demográficas:

- Régimen Jurídico. La muestra está formada por 427 Funcionarios y 15 Laborales.
- Sexo. La muestra está formado por: 218 Hombres y 224 Mujeres.
- Edad. Los participantes se encuadraron en los siguientes intervalos: 255 entre “36 a 45 años”;; 138 entre “46 a 55 años”, 23 entre “26 a 35 años” (23 participantes), 24 de “Mas de 55 años” y 2 de “menos de 25 años”.
- Estudios. Los participantes se encuadraron en los siguientes niveles académicos: 138 en “*Diplomatura Universitaria*”; 132 en “*Licenciatura Universitaria*”, 114 en “*Bachillerato*”, 47 en “*Educación Secundaria*”, 7 en “*Doctorado*” y 4 en “*Educación Primaria*”.
- Niveles de los Puestos de Trabajo. Los participantes que desempeñan puestos de trabajo de Nivel 23 o inferior son 382, y los que desempeñan puestos de Nivel 25 o superior son 60.

- Áreas y Servicios. La organización se estructuró en 21 áreas/servicios.

2.5. Análisis Estadístico.

Tras depurar los datos se realiza en primer lugar un análisis exploratorio. Con ello obtenemos las medias y desviaciones típicas. Después se obtiene la fiabilidad de cada variable del estudio a través del Coeficiente Alfa de Cronbach. Todos los análisis se realizaron mediante el paquete estadístico “PASW 18” (antes SPSS 18.0).

3. RESULTADOS.

Para una exposición más clarificadora, los valores de las diferentes escalas han sido adaptados a la **Escala de 0 a 10** para su mejor comprensión, es decir que a mayor puntuación en la escala, la organización tendrá un nivel más positivo de cada variable o dimensión y a menor puntuación en la escala, la organización tendrá un nivel más negativo de cada variable o dimensión.

Respecto a la variable **Clima Organizacional** (véase Tabla), los valores alcanzados en las 4 dimensiones son de carácter moderado, superando todos el valor medio de la escala. Siguen siendo, tal y como ocurría en anteriores informes, las dimensiones de orientación interna las que alcanzan valores más elevados mejorando los anteriores: “*Orientación a Reglas*” con 5,98 y “*Apoyo*” con 5,82. Este dato pone de manifiesto las características de las organizaciones de tipo burocrático, siendo necesario realizar esfuerzos para incrementar los valores de las dimensiones de orientación externa, que han mejorado en 2010.

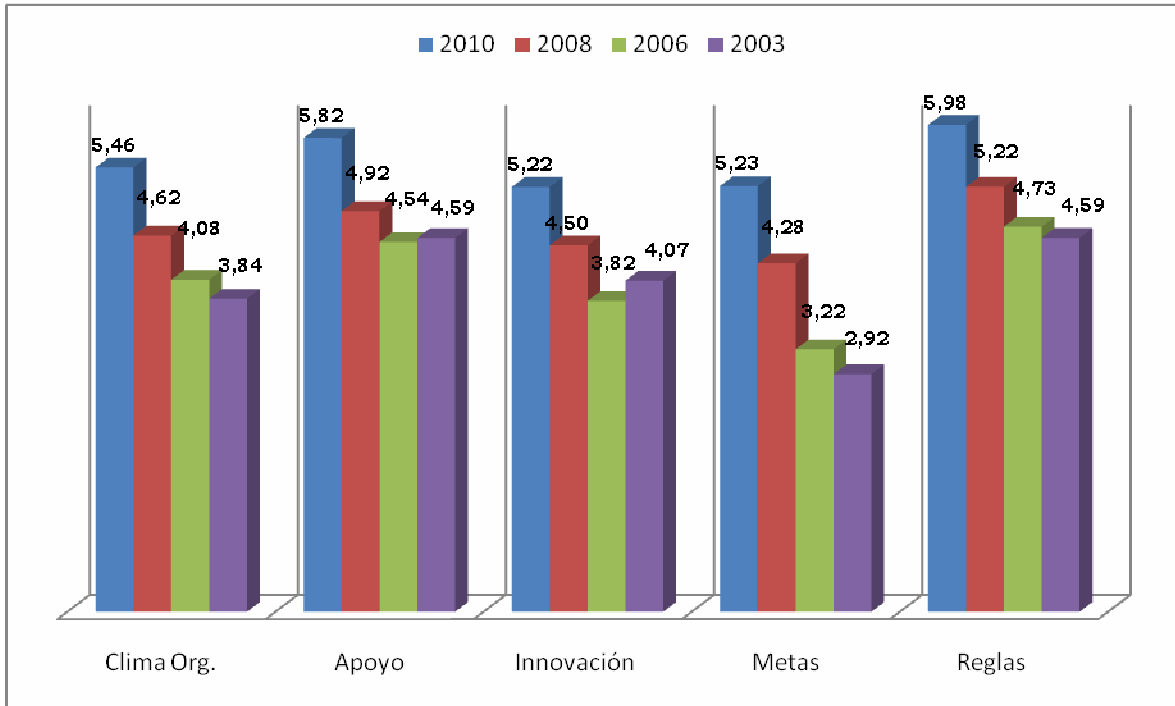
Tabla: Valores de Clima Organizacional y sus Dimensiones en la UAL y Áreas/Servicios

	Clima	Apoyo	Innovación	Metas	Reglas
UNIVERSIDAD	5,46	5,82	5,22	5,23	5,98
Area/Servicio I	5,87	6,21	5,86	5,98	5,75
Area/Servicio II	4,55	4,99	4,39	4,25	5,01
Area/Servicio II	5,79	6,26	5,50	5,60	6,21
Area/Servicio IV	5,35	5,30	5,27	4,91	6,57
Area/Servicio V	5,07	5,17	4,85	4,95	5,66
Area/Servicio VI	5,73	6,59	5,27	5,57	5,88
Area/Servicio VII	4,42	4,56	4,33	4,17	4,97
Area/Servicio VIII	5,44	6,00	5,22	5,10	5,90
Area/Servicio IX	5,26	5,71	4,93	5,04	5,84
Area/Servicio X	5,65	6,14	5,29	5,51	6,06
Area/Servicio XI	5,97	6,16	5,58	5,79	6,92
Area/Servicio XII	5,74	6,90	5,01	5,49	6,22
Area/Servicio XIII	4,84	5,74	4,43	4,20	5,94
Area/Servicio XIV	6,46	7,06	5,63	6,52	7,17
Area/Servicio XV	5,73	6,27	5,27	5,54	6,38
Area/Servicio XVI	5,85	6,04	5,69	5,69	6,29
Area/Servicio XVII	5,70	6,01	5,49	5,65	5,81
Area/Servicio XVIII	5,91	5,82	5,98	5,90	5,95
Area/Servicio XIX	6,06	6,17	5,90	5,94	6,53
Area/Servicio XX	6,00	6,35	5,96	5,58	6,61
Area/Servicio XXI	5,42	6,33	5,61	4,62	5,67

Es un dato destacable, por el cambio de orientación que supone, el que sólo 3 áreas/servicios de las 21 en que se ha estructurado la organización en 2010 muestran puntuaciones agregadas por debajo del valor medio de la escala (5,00), siendo la puntuación media de Universidad de Almería superior a la misma (5,46). Al comparar los tiempos de aplicación del cuestionario (T1 = 2003; T2 = 2006; T3 = 2008 y T4= 2010) obtenemos los siguientes resultados relativos a las dimensiones de Clima Organizacional:

Gráfico 1

Evolución Clima Organizacional y dimensiones 2003/2010



De los datos indicados se observa una mejoría en las puntuaciones de todas las dimensiones, especialmente significativo es el aumento de los valores alcanzados en 2010 respecto a 2008 en todas las dimensiones: “Orientación a Metas” (+0,95), “Apoyo” (+0,90), “Orientación a Reglas” (+0,76) e “Innovación” (+0,72), lo que determina una mejoría global en la puntuación de “Clima Organizacional” (+0,84).

Respecto a la variable **Satisfacción Laboral** destacaremos que la puntuación alcanzada en UAL (6,44) puede interpretarse como de satisfacción moderada. Podemos destacar dos aspectos importantes. En primer lugar, las facetas más valoradas son Satisfacción Intrínseca (7,21) y Satisfacción con el Grado de Autonomía (7,04), siendo las menos valoradas en toda la organización Satisfacción con el Sistema Retributivo (4,56) y Satisfacción con los Medios y Condiciones Ambientales (5,69).

Tabla 2

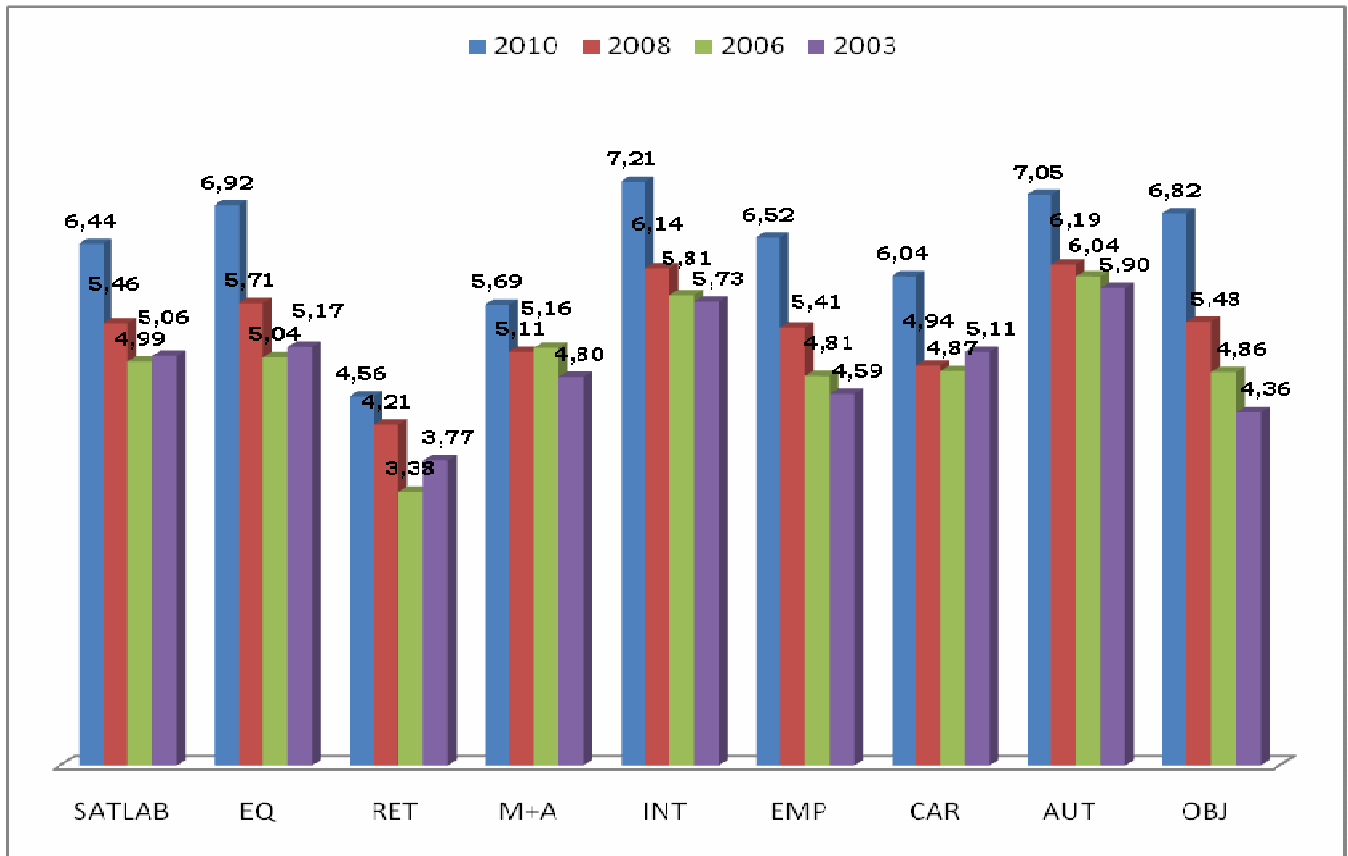
Valores de Satisfacción Laboral y sus Dimensiones en la UAL y Áreas/Servicios

	SAT.LAB.	EQ	RET	M+A	INT	EMP	CAR	AUT	OBJ
UNIVERSIDAD	6,44	6,92	4,56	5,69	7,21	6,52	6,04	7,05	6,82
Area/Servicio I	6,86	7,46	4,72	6,04	7,83	7,15	6,06	7,64	6,94
Area/Servicio II	5,54	5,87	3,62	5,47	5,88	5,52	4,73	7,04	5,60
Area/Servicio III	6,74	7,50	4,47	5,77	7,32	7,21	6,40	7,47	6,85
Area/Servicio IV	6,63	6,75	5,17	6,50	7,26	6,46	6,05	7,00	7,40
Area/Servicio V	6,22	6,19	4,60	5,33	7,37	6,14	6,60	6,60	6,78
Area/Servicio VI	6,58	6,99	4,77	5,62	7,09	7,01	6,41	7,25	7,07
Area/Servicio VII	5,51	5,93	3,75	5,44	7,09	5,56	5,56	5,69	5,88
Area/Servicio VIII	6,23	6,50	5,00	3,90	5,64	6,25	6,44	7,50	6,72
Area/Servicio IX	6,09	6,67	4,32	5,99	7,13	6,08	4,96	6,38	5,84
Area/Servicio X	6,23	7,38	4,04	4,65	7,30	6,30	5,46	6,61	6,85
Area/Servicio XI	6,41	7,98	5,07	2,54	7,71	6,93	5,69	7,29	7,50
Area/Servicio XII	6,35	7,27	4,26	4,38	7,09	6,97	6,15	7,04	7,00
Area/Servicio XIII	6,49	7,86	4,18	4,22	7,59	6,10	6,76	7,52	6,83
Area/Servicio XIV	7,61	7,71	5,69	6,92	8,33	8,07	7,57	8,26	8,06
Area/Servicio XV	6,66	7,59	5,07	5,42	7,08	6,69	6,46	7,01	7,26
Area/Servicio XVI	6,83	7,38	5,71	5,57	7,57	6,79	7,06	6,98	7,22
Area/Servicio XVII	6,54	6,89	4,30	7,02	7,03	6,61	5,65	7,08	6,60
Area/Servicio XVIII	6,41	6,43	5,08	6,33	6,62	7,02	6,43	6,43	6,67
Area/Servicio XIX	7,25	7,46	5,69	7,06	8,11	6,87	6,53	7,69	8,01
Area/Servicio XX	6,83	7,62	3,84	5,67	7,31	7,19	6,57	7,92	7,78
Area/Servicio XXI	5,62	6,55	2,69	3,89	6,94	6,04	5,19	7,04	5,56

En segundo lugar, otro hecho significativo se produce al comprobar que ninguna de las áreas/servicios presenta puntuaciones agregadas inferiores al valor medio de la escala. Al comparar los tiempos de aplicación (T1 = 2003; T2 = 2006; T3 = 2008 y T4= 2010) del cuestionario obtenemos los resultados relativos a las dimensiones de Satisfacción Laboral que figuran en el siguiente gráfico:

Gráfico 2.

Evolución Satisfacción Laboral y dimensiones 2003/2010



SATLAB: Satisfacción Laboral; EQ=Sat. Equipo; RET=Sat. Retribuciones; M+A=Sat. Medios y Condiciones; INT=Sat. Intrínseca; EMP=Sat. Empresa; CAR=Sat. Carga Trabajo; AUT=Sat. Autonomía; OBJ=Sat. Objetivos.

De los datos obtenidos se observa una clara mejoría en las puntuaciones de la mayoría de las dimensiones, especialmente significativo es el aumento de los valores en 2010 respecto a 2008 en todas las dimensiones: “Satisfacción con los Objetivos” (+1,34), “Satisfacción con el Equipo” (+1,21), “Satisfacción con la Empresa” (+1,11), “Satisfacción con la carga de trabajo” (+1,10), “Satisfacción Intrínseca” (+1,07), “Satisfacción con el grado de Autonomía” (+0,86), “Satisfacción con los Medios y Condiciones Ambientales” (+0,53) y “Satisfacción con las Retribuciones” (+0,35). En general, se observa una mejoría en “Satisfacción Laboral” con un incremento de +0,98.

A continuación se presentarán los **análisis de correlación** de las variables estudiadas que nos permitirán evidenciar que entre las dimensiones de clima organizacional y las facetas

de satisfacción laboral existen relaciones significativas. (Ver Tabla) (Todas las correlaciones son significativas al nivel de $p < 0,001$).

Correlaciones

	CO	CA	CI	CM	CR	SL	SE	SR	SM	SI	SEm	SC	SA	SO
Clima Organizacional														
Clima Apoyo	,871													
Clima Innovación	,911	,735												
Clima Metas	,946	,733	,815											
Clima Reglas	,817	,675	,642	,737										
Sat Organizacional	,660	,614	,551	,606	,619									
Sat Equipo	,647	,630	,526	,592	,592	,850								
Sat Retribuciones	,307	,287	,237	,280	,323	,603	,321							
Sat Medios y Amb	,309	,252	,294	,295	,248	,641	,367	,447						
Sat Intrínseca	,554	,507	,492	,502	,495	,819	,671	,420	,356					
Sat Empresa	,621	,599	,531	,549	,581	,857	,745	,413	,424	,704				
Sat Carga	,502	,446	,391	,470	,531	,781	,604	,479	,379	,613	,671			
Sat Autonomía	,545	,549	,441	,489	,496	,802	,707	,320	,385	,666	,698	,605		
Sat Objetivos	,603	,530	,462	,577	,631	,813	,746	,368	,322	,656	,689	,684	,724	

Del examen de los datos, la primera conclusión que podemos extraer es que existen correlaciones positivas y significativas entre las dimensiones de clima organizacional y las de satisfacción laboral. Observamos que los índices más altos de correlación positiva y significativa de las dimensiones de clima organizacional se obtienen en la dimensión de satisfacción con el equipo: clima de apoyo (0,630; $p < .01$), clima de orientación a metas (0,592; $p < .01$), clima de orientación a reglas (0,592; $p < .01$) y clima de innovación (0,526; $p < .01$). El resto de correlaciones entre dimensiones pueden ser valoradas como moderadamente altas. Podemos afirmar que se confirman las hipótesis planteadas sobre la existencia de correlación significativa y positiva entre las variables y sus dimensiones.

Por último, se presentan los **análisis de regresión lineal** de las variables estudiadas que nos permitirán comprobar la existencia y el grado de predicción de las dimensiones de clima organizacional sobre las dimensiones de la satisfacción laboral. En la siguiente Tabla, se muestran los coeficientes de regresión obtenidos. Podemos observar que las cuatro dimensiones de clima organizacional explican una proporción de varianza significativa de la satisfacción laboral total ($R^2 = 0,461$; $p < 0,001$). Concretamente, las dimensiones del clima

organizacional que presentan una influencia positiva y significativa son el clima de apoyo ($\beta=.274$; $p<0,001$), el clima de orientación a reglas ($\beta=0,295$; $p<0,001$) y el clima de orientación a metas ($\beta=0,172$; $p<0,05$), mientras la dimensión clima de innovación no muestra una influencia significativa. De estos datos inferimos que cuanto mayor sean las dimensiones de apoyo, de metas y de reglas, mayor será la satisfacción laboral global.

	Sat.Lab	Equipo	Retrib	Condic	Intrín	Emp	Carga	Auton	Objet
	β	β	β	β	β	β	β	β	β
Apoyo	0,274***	0,369***			0,201**	0,316***	0,134*	0,371***	0,150*
Innovación									-0,137*
Metas	0,172*	0,189**					0,158*		0,269***
Reglas	0,295***	0,236***	0,222**		0,201**	0,284***	0,371***	0,192**	0,418***
R2	0,461	,453	,106	,089	,311	,415	,296	,328	,431

*** $p<0,001$; ** $p<0,01$; * $p<0,05$.

Analizando cada dimensión podemos observar que, conjuntamente, las cuatro dimensiones del clima organizacional explican una proporción de varianza significativa y positiva de las dimensiones de satisfacción laboral, en especial de satisfacción con el equipo ($R^2=0,453$; $p<0,001$), satisfacción con los objetivos ($R^2=0,431$; $p<0,001$) y satisfacción con la empresa ($R^2=0,415$; $p<0,001$). Asimismo, podemos señalar que la dimensión de clima de innovación no muestra influencias positiva y significativas con ninguna de las dimensiones de la satisfacción laboral, excepto con satisfacción con los objetivos que muestra una influencia negativa ($\beta=-0,137$; $p<0,05$). A la vista de los resultados obtenidos podemos afirmar que las hipótesis planteadas inicialmente son confirmadas parcialmente, si bien existe evidencia empírica de que algunas dimensiones de clima organizacional tienen influencia en las dimensiones de satisfacción laboral, variando significativamente en la intensidad de esa influencia y en la proporción de varianza que explicarían los cambios en la satisfacción laboral.

4. CONCLUSIONES.

En los apartados anteriores se han presentado los resultados de las variables objeto del presente estudio. Del mismo podemos realizar las siguientes consideraciones generales:

Primera.- Se ha conseguido una alta participación de los empleados públicos del P.A.S. de la Universidad de Almería (442 participantes), lo que supone el 94,65% del colectivo. Este

hecho claramente significativo por el incremento en el número de participantes respecto a muestras anteriores (82,36% en 2008; 37,55% en 2006 y 27,23% en 2003).

Segunda.- Se ha podido constatar que las variables del estudio y sus dimensiones (Clima Organizacional y Satisfacción Laboral) han mejorado de forma relevante y significativa en el conjunto de la organización y, especialmente, en algunas áreas y servicios desde el año 2008.

Tercera.- La mejora realizada con la introducción en 2008 de la variable demográfica de área/servicio, nos ha permitido conocer cómo han evolucionado aquéllas de las que disponemos datos fehacientes de su coincidencia con la actual estructuración. Hemos de destacar la evolución positiva de las variables del estudio. La reflexión que surge en este aspecto concreto es la continuidad de la estructura de la organización toda vez que los cambios en el diseño organizativo implican la imposibilidad de estudiar la evolución de las áreas/servicios en un futuro.

Cuarta.- La inclusión entre las variables demográficas de datos sobre desempeño de puestos de trabajo de nivel 25 o superior (directivos y pre-directivos) y de nivel 23 o inferior (tácticos y operativos) ha permitido comprobar las diferencias entre las percepciones de los titulares de puestos de trabajo según la estructura jerárquica de la organización. En términos generales, podemos destacar una percepción más positiva de las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

Quinta.- Destacar la importancia que las nuevas tecnologías aportan en la fluidez para realizar estos estudios y en el nivel de participación del colectivo.

A continuación, se expondrán de forma individualizada las conclusiones que el Equipo Investigador realiza de cada una de las variables objeto del presente Informe. En la variable **Clima Organizacional** se ha observado que los resultados en todas las dimensiones han mejorado respecto al año 2008. No obstante, siguen siendo las dimensiones con impacto y orientación interna (“*Orientación a Reglas*” (5,98) y “*Apoyo*” (5,82)) las que obtienen puntuaciones más elevadas que el resto. Esta circunstancia caracteriza a una organización en

la que las normas, los procesos y la supervisión establecidos guían la actuación de sus integrantes, estando atenta y focalizada en el apoyo a los empleados, siendo poco eficaces en la consecución de objetivos y en la búsqueda de nuevos servicios y sistemas de trabajo. Por otro lado, los resultados por áreas y servicios también han mejorado sensiblemente, mientras que en 2008 sólo 4 de ellas superaban la puntuación media de la escala, en 2010 sólo 3 no la superan. El cambio ha sido generalizado y todas las áreas y servicios han mejorado en las dimensiones de clima.

Por lo que respecta a la variable **Satisfacción Laboral**, los resultados presentan una mejora en las puntuaciones obtenidas en 2008. La puntuación global se ha incrementado sensiblemente y el resto de las dimensiones se han incrementado en la misma proporción, exceptuando la Satisfacción con las Retribuciones cuya subida es mínima. Los resultados obtenidos en las áreas/servicios, en consecuencia, también han mejorado sustancialmente, si bien no de forma homogénea ni uniforme en todas las dimensiones. Si en 2008 destacábamos que había 5 Áreas/Servicios que obtenían puntuaciones inferiores al valor medio de la escala (5,00) en cinco o más dimensiones de Satisfacción Laboral; la situación en 2010 se ha invertido positivamente, ahora 6 áreas/servicios obtienen valores superiores a la media de la escala en todas las dimensiones de la Satisfacción Laboral, cuando antes sólo lo hacía una; al mismo tiempo, se ha reducido a 2 el número máximo de dimensiones deficitarias en 5 Áreas/Servicios.

4.1. Consideraciones para el futuro e implicaciones prácticas.

Algunos autores han sugerido que un determinado conjunto de prácticas de recursos humanos puede ser efectivo en todas las organizaciones. Esta visión “*universalista*” de los recursos humanos, propone la adopción de sistemas de trabajo de “*alto rendimiento*”, con la puesta en marcha de prácticas como el trabajo en equipo, el “*enrichment*” de los puestos de trabajo, la participación en la toma de decisiones y las recompensas contingentes, con ello se pretende promover el desarrollo de los empleados, su implicación con la organización y su satisfacción con la consecución de logros (Lawler, 1992; Huselid, 1995; Pfeffer, 1994).

Sin embargo, esta perspectiva no tiene en cuenta el contexto de las organizaciones y, en

particular, una de las características contextuales más relevante: la Estrategia Organizacional (Ostroff y Bowen, 2000). La importancia de la estrategia en el futuro de la organización es clave, requiere que las prácticas de recursos humanos estén alineadas entre sí y alineadas con la estrategia de la organización (Schuler y Jackson, 1995; Wright y Snell, 1991). Desde esta perspectiva contextual, la Gerencia de la Universidad de Almería debe plantearse la elaboración de planes de actuación estratégica (planes operativos, sectoriales, etc.) que permitan clarificar los objetivos y metas de la organización y establecer el conjunto de prácticas de recursos humanos necesarias para conseguir esos objetivos y metas, logrando esa necesaria ventaja competitiva respecto al resto de organizaciones del entorno.

Anteriormente, señalamos la importancia del momento actual para la adopción de decisiones de cambio, para profundizar y revisar los sistemas consolidados y normalizados. En relación con esta situación, los resultados de la variable "*Clima Organizacional*" enfatizan una situación precedente con predominio de las dimensiones de "*impacto interno*", por lo que se deben asumir prácticas que permitan centrarse sobre y desarrollar las dimensiones de "*impacto externo*", "*Innovación*" y "*Orientación a Metas*".

Para ello necesitamos fomentar un liderazgo proclive a la innovación y al logro de objetivos, constituir una fuerza de trabajo de empleados con habilidades en flexibilidad, adaptabilidad al entorno y superación de obstáculos, realizar un diseño de puestos integrados en estructuras descentralizadas y más planas, que puedan ser "*enriquecidos*", con incentivos al rendimiento y la productividad. No obstante, también se necesita analizar y describir los puestos de trabajo de nuestra estructura, definir sus funciones y tareas, controlar y monitorizar el cumplimiento de objetivos grupales e individuales.

La Administración y Servicios de la Universidad de Almería tiene experiencia en acometer retos y desafíos, ahora se trataría de reconsiderar los avances y mejoras y ponerlas en alza dando participación y voz a los empleados implicados en todos los niveles de la jerarquía.

5. REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA.

- Aldag, R.J. y Brief, A.P. (1978). Examination of alternative models of job satisfaction. *Human Relations*, **31**, 91-98.
- Alonso Martin, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, **24**, 1, 25-40.
- Aoiz Iriarte, M.R. (1995). El Clima Organizacional en la Administración Pública. En Rodríguez Fernández, A. (Dir). *Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*. Tecnos, Madrid.
- Baltes, B.B., Zhdanova, L.S. y Parker, Ch.P. (2009). Psychological Climate: A comparison of Organizational and Individual level referents. *Human Relations*, **62**, 669-700.
- Batlis, N.C. (1980). The Effect of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety and Propensity to Leave. *The Journal of Psychology*, **104**, 233-240.
- Burke, M.J., Borucki, Ch.C. y Kaufman, J.D. (2002). Contemporary Perspectives on the study of Psychological Climate: A Commentary. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **11**, 325-340.
- Carr, J.Z., Schmidt, A.M., Ford, J.K. y DeShon, R.P. (2003). Climate Perceptions Matter: A Meta-Analytic Path Analysis relating Molar Climate, Cognitive and Affective States and Individual Level Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, **88**, 605-619.
- D'Amato, A. y Zijlstra, F.R. (2008). Psychological Climate and Individual Factors as antecedents of Work Outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **17**, 33-54.
- Denison, D.R. (1996). What is the difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, **21**, 619-654.
- Dickson, M.W., Resick, C.J. y Hanges, P.J. (2006). When Organizational Climate is Unambiguous, It is also strong. *Journal of Applied Psychology*, **91**, 351-364.

- Downey, H.K., Hellriegel, D., y Slocum, J.W.Jr. (1975). Congruence between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance. *Academy of Management Journal*, **18**, 149-155.
- Drexler, J.A.Jr. (1977). Organizational Climate: Its homogeneity within organizations. *Journal of Applied Psychology*, **62**, 38-42.
- Field, R.H.G. y Abelson, M.A. (1982). Climate: a reconceptualization and proposed model. *Human Relations*, **35**, 181-201.
- Friedlander, F. y Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, **22**, 171-183.
- Gelade, G.A. y Ivery, M. (2003). The impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, **56**, 383-404.
- González-Romá, V. y Peiró, J.M. (1999). Clima en las Organizaciones Laborales y en los Equipos de Trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, **52**, 269-285.
- González-Romá, V., Peiró, J.M., Lloret, S. y Zornoza, A. (1999). The validity of Collective Climates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **72**, 25-40.
- González-Romá, V., Tomás, I. y Ferreres, A. (1995). Análisis de las propiedades psicométricas del cuestionario de Clima Organizacional FOCUS-93 en una muestra multiprofesional. *Revista de Psicología del Trabajo*, **11**,
- Gould-Williams, J. (2007). HR Practices, Organizational Climate and Employee Outcomes: Evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management*, **18**, 1627-1647.
- Guion, R.M (1973). A note on Organizational Climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, **9**, 120-125.
- Gunter, B. y Furnham, A. (1996). Biographical and Climate Predictors of Job Satisfaction and Pride in Organization. *The Journal of Psychology*, **130**, 193-208.

- Hackman, J.R. y Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, **60**, 159-170.
- Hackman, J.R. y Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, **16**, 250-279.
- Harpaz, I. (1983). *Job satisfaction. Theoretical perspectives and a longitudinal analysis*. Libra Publishers, New York.
- Hellriegel, D. y Slocum, J.W.Jr. (1974). Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies. *Academy of Management Journal*, **17**, 255-280.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, **38**, 635-672.
- Jackofski, E.F. y Slocum, J.W.Jr. (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior*, **9**, 319-334.
- James, L.R., Choi, C.C., Ko, C-H.E., McNeil, P.K., Minton, M.K., Wright, M.A. y Kin, K-I. (2008). Organizational and Psychological Climate: A review of Theory and Research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **17**, 5-32.
- James, L.R. y Jones, A.P. (1974). Organizational Climate: A review of Theory and Research. *Psychological Bulletin*, **81**, 1096-1112.
- Johannesson, R.E. (1973). Some problems in the measurement of Organizational Climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, **10**, 118-144.
- Jones, A.P. y James, L.R. (1979). Psychological Climate: Dimensions and Relationships of Individual and Aggregated Work Environment Perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, **23**, 201-250.
- Joyce, W.F. y Slocum, J.W.Jr. (1984). Collective Climate: Agreement as a Basis for Defining Aggregate Climates in Organizations. *Academy of Management Journal*, **27**, 721-742.

- Judge, T.A., Bono, J.E. y Locke, E.A. (2000). Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, **85**, 237-249.
- Kline, T.J.B. y Boyd, J.E. (1991). Organizational Structure, Context and Climate: Their Relationships to Job Satisfaction at Three Managerial Levels. *Journal of General Psychology*, **118**, 305-316.
- Kopelman, R.E., Brief, A.P. y Guzzo, R.A. (1990). *The role of climate and culture in productivity*. En B. Schneider. Organizational climate and culture. Jossey-Bass, San Francisco.
- Koys y Decottis (1991). Inductive measures in psychological climate. *Human Relations*, **44**, 265-285.
- Kozlowski, S.W.J. y Hults, B.M. (1987). An exploration of climates for technical updating performance. *Personnel Psychology*, **13**, 539-563.
- LaFollete, W.R., y Sims, H.P.Jr. (1975). Is Satisfaction redundant with Organizational Climate?. *Organizational Behavior and Human Performance*, **13**, 257-278.
- Lawler, E.E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bas
- Lindell, M.K. y Brandt, Ch.J. (2000). Climate Quality and Climate Consensus as Mediators of the Relationship between Organizational Antecedents and Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, **85**, 331-348.
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A., Jr. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard Business School, Boston.
- Lloret, S., González-Romá, V. y Peiró, J.M. (1993). El cuestionario CSLPS-EAP/33. Un estudio acerca de su validez. *Psicológica*, **14**, 21-30.
- Lloret, S., González-Romá, V., Luna, R. y Peiró, J.M. (1992). La medida de la satisfacción en los profesionales de la salud. El cuestionario CSLPS-EAP/33. *Psicológica*, **13**, 21

- Locke, E.A. (1969). What is Job Satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, **4**, 309-336.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M.D. Dunnette (ed). *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago.
- Lyon, H.L., y Ivancevich, J.M. (1974). An exploratory investigation of Organizational Climate and Job Satisfaction in a Hospital. *Academy of Management Journal*, ,635-648.
- Mañas, M.A., González-Romá, V. y Peiró, J.M. (1999). *El Clima de los Equipos de Trabajo: Determinantes y Consecuencias*. I.E.A.-UAL, Almería.
- McFarlin, D.B. y Rice, R.W. (1992). The role of facet importance as a moderatos in job satisfaction processes. *Journal of Organizational Behavior*, **13**, 41-54.
- Moran, E.T. y Volkwein, J.F. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*, **45**, 19-29.
- Neal, A., West, M.A. y Patterson, M.G. (2005). Do Organizational Climate and Competitive Strategy Moderate the Relationship between Human Resource Management and Productivity?. *Journal of Management*, **31**, 492-512.
- Ostroff, Ch. (1993). The Effects of Climate and Personal Influences on Individual Behavior and Attitudes in Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, **56**, 56-90.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a Higher Level. In K. J. Klein & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Parker, Ch.P., Baltes, B.B., Young, S.A. y Huff, J.W. (2003). Relationships between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: A Meta-analitic Review. *Journal of Organizational Behavior*, **24**, 389-414.
- Patterson, M.G. y Payne, R. (1996). Collective Climates: A test of their Sociopsychological Significance. *Academy of Management Journal*, **39**, No.6.

- Payne, R.L., Fineman, S. y Wall, T.D. (1976). Organizational Climate and Job Satisfaction: A Conceptual Synthesis. *Organizational Behavior and Human Performance*, **16**, 45-62.
- Peiró, J.M. y González-Romá, V. (1990). *Climate and job satisfaction in primary health care teams*. Generalidad Valenciana, Valencia.
- Peiró, J.M., González-Romá, V., Bravo, M.J. y Zurriaga, R. (1995). La medida de la satisfacción laboral. *Ansiedad y Estrés*, **1**, 231-253.
- 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.
- Peiró, J.M., González-Romá, V., Zurriaga, R., Ramos, J. y Bravo, M.J. (1990). El cuestionario de satisfacción laboral de los profesionales de la salud de equipos de atención primaria. *Revista de Psicología de la Salud*, **1**, 135-174.
- Peiró, J.M. y Prieto, F (Eds) (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo (I y II)*. Síntesis Psicología, Madrid.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Pres.
- Quarstein, V.A., McAfee, R.B. y Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human Relations*, **42**, 859-873.
- Quinn, R.E. y Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, **5**, 122-140.
- Quinn, R.E. y Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, **29**, 363-377.
- Reichers,, A.E. y Schneider, B. (1990). Climate and Culture: an evolution of constructs. En Schneider, B. (Ed) *Organizational Climate and Culture*. Jossey-Bass, SF.

- Rentsch, J.R. (1990). Climate and Culture: Interaction and Qualitative Differences in Organizational Meanings. *Journal of Applied Psychology*, **75**, 668-681.
- Repetti, R.L. y Cosmas, K.A. (1991). The quality of social environment at work and job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, **21**, 840-854.
- Rousseau, D.M. (1988). The Construction of Climate in Organizational Research. En Cooper, C.L. y Robertson, I. (1988). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. J. Wiley & Sons Ltd.
- Salgado, J.F., Remeseiro, C. e Iglesias, M. (1996). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME. *Psicothema*, **8**, 329-335.
- Schneider, B. (1975b). Organizational Climate: An Essay. *Personnel Psychology*, **28**, 447-479.
- Schneider, B. y Reichers, A.E. (1983). On the Etiology of Climates. *Personnel Psychology*, **36**, 19-39.
- Schneider, B., Salvaggio, A.N. y Subirats, M. (2002). Climate Strength: A New Direction for Climate Research. *Journal of Applied Psychology*, **87**, 220-229.
- Schuler, R.S. y Jackson, S.E. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, **46**, 237-264.
- Schulte, M., Ostroff, Ch. y Kinicki, A.J. (2006). Organizational Climate Systems and Psychological Climate Perceptions: A Cross-Level Study of Climate-Satisfaction Relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **79**, 645-671.
- Shadur, M.A., Kienzle, R. y Rodwell, J.J. (1999). The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement. *Group & Organization Management*, **24**, 479-503.
- Silva Vázquez, M.(1996). *El Clima en las Organizaciones. Teoría, Método e Intervención*. EUB, Barcelona.

- Smith, P.C., Kendall, L.M. y Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally, Chicago.
- Tagiuri, R.I. (1968). The concept of organizational climate. En R.I. Tagiuri y G.H. Litwin (Eds). *Organizational climate: exploration of a concept*. Harvard U.P, Boston.
- Vandenberghe, Ch. y Peiró, J.M. (1999). Organizational and Individual Values: Their Main and Combined Effects on Work Attitudes and Perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **8**, 569-581.
- Van Muijen, J.J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyicski, I., Spaltro, E., Jesuino, J., Gonzalves Das Neves, J., Pitariu, H., Konrad, E., Peiró, J., González-Romá, V. y Turnipseed, D. (1999). Organizational Culture: The Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **8**, 551-568.
- Verbeke, W., Volgering, M. y Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational Climate and Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, **35**, 303-329.
- Volkwein, J.F., Malik, S.M. y Napierski-Prancl, M. (1998). Administrative Satisfaction and the Regulatory Climate at Public Universities. *Research in Higher Education*, **39**, 43-63.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley, New York.
- Wanous, J.P. y Lawler III, E.E. (1972). Measurement and Meaning of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, **56**, 95-105.
- Weiss, H.M. (2002). Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resource Management Review*, **2**, 173-194.
- Wright, P.M. y Snell, S.A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, **1**, 203-225.