



VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA

VNIVERSITAT DE VALÈNCIA [Economic] Facultat d'Economia

Departament de Direcció d'Empreses 'Juan José Renau Piqueras'

TESIS DOCTORAL

**EL MODELO TRIAXIAL DE GESTIÓN POR VALORES
EN ORGANIZACIONES SANITARIAS: DIAGNÓSTICO
Y PROPUESTA DE UNA ESCALA DE MEDIDA**

Doctorando:

Fernando Gil

Directores:

Dr. Andrés Salas Vallina y Dr. Rafael Fernández Guerrero

Valencia, julio de 2020

Agradecimientos

Una tesis es resultado del trabajo y la cooperación de muchas personas. No quiero dejar de agradecer al menos a aquellas de las que soy consciente su contribución.

En primer lugar debo y quiero agradecer a mis directores de Tesis, el doctor Rafael Fernández Guerrero, profesor y amigo, que ha contribuido a mi crecimiento profesional desde mis primeros estudios universitarios, y al que mucho más que su apoyo en esta tesis debo agradecer, y al doctor Andrés Salas Vallina, cuyo entusiasmo y apoyo ha sido fundamental para llevar a buen término el proyecto. Sin la perseverancia de ambos esta tesis no habría acabado.

Un agradecimiento especial para mi socia y amiga Nathalie David y para Manuel Quilez Pardo, amigo y colaborador en proyectos de gestión cultural de las organizaciones. Sus opiniones e ideas han sido fundamentales para el entendimiento de la cultura como palanca estratégica y forman parte importante de lo expresado en esta tesis.

Agradecer también a Manuel Marin Ferrer (DEP) y Eduardo Tabernero Alba sin cuya apertura al estudio de su organización este trabajo no se podría haber llevado a término y a Rafael Martinez Nogues, amigo y compañero profesional por introducirme en el sector sanitario.

Apoyo incondicional y admiración, seguramente cuestionables, es lo que recibo cada día por parte de mi mujer y mi hija, las cuales alimentan mi espíritu y me dan la energía junto con la de mis amigas y amigos para seguir haciendo cada día nuevos proyectos y disfrutarlos intensamente.

Y por último, agradecer a mis padres, de los que todavía puedo disfrutar, la transmisión de los valores compartidos con mis hermanas, entusiasmo o iniciativa, los cuales nos han ayudado a llevar a buen término proyectos como esta tesis.

INDICE

1. Introducción	11
2. Marco Teórico y propuesta de hipótesis	23
2.1. El Proceso Estratégico y la Estrategia	25
2.2. El origen y evolución de la Dirección Estratégica	32
2.3. La Dirección Estratégica y sus relaciones	35
2.4. La Teoría de los Recursos	37
2.4.1. La teoría de los Recursos y las Capacidades: conceptos, características y relaciones	41
2.5. Concepto de cultura	47
2.6. La Dirección Por Valores	58
2.7. Hipótesis del estudio cualitativo	66
2.8. Hipótesis del estudio cuantitativo	67
3. Análisis cualitativo	69
3.1. La investigación cualitativa y el estudio de casos	71
3.2. La selección del caso	73
3.3. Descripción de la actuación	74
3.4. Evaluación de resultados	78
3.4.1. Definición de la cultura actual percibida	78
3.4.2 Cuestionario de “Dolan y García”	81
3.4.3 Técnica de grupo nominal para seleccionar un set de valores compartidos alineados con la estrategia	90
3.4.4 Conclusiones	95

4. Análisis cuantitativo	101
4.1. Descripción de la actuación	108
4.2. Medición: proceso de validación de la escala de medida HEVAIN	111
4.2.1. La dimensionalidad del constructo HEVAIN	114
4.2.2. La fiabilidad de la escala HEVAIN	117
4.2.3. La validez de contenido de la escala HEVAIN	118
4.2.3. La validez convergente de la escala HEVAIN	120
4.2.4. La validez discriminante de la HEVAIN	121
4.3. Descripción de la muestra	123
4.4. Metodología	127
4.5 Evaluación de resultados	129
4.5.1. Análisis de cada uno de los valores del modelo	129
4.5.2. Resultados de valores percibidos y valores deseados	270
4.5.3. Análisis de gap entre valores percibidos y deseados	274
4.5.4. Peso de los valores según el modelo triaxial	277
4.6. Conclusiones	280
5. Conclusiones generales	289
6. Implicaciones prácticas	297
7. Limitaciones del estudio	303
8. Futuras líneas de investigación	309

9. Referencias bibliográficas	315
10. Índices complementarios	331
10.1. Índice de tablas	333
10.2. Índice de figuras	341
11. Anexos	
11.1. Anexo 1. Cuestionario de valores y conductas	343
11.2. Anexo 2. Dinámica de identificación de valores	345
11.3 Anexo 3. Diccionario de valores	349
11.4 Anexo 4. Escala HEVAIN	357

1. INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

En la sociedad actual, caracterizada por un entorno cada vez más complejo y turbulento, resulta especialmente necesario la identificación y el desarrollo de modelos de gestión, que desde un enfoque estratégico faciliten el aprovechamiento de los recursos y capacidades internos, para la consecución de ventajas competitivas sostenibles.

Tras una época, en que la formulación estratégica estuvo orientada fundamentalmente al análisis del entorno competitivo, teniendo como máximo exponente el modelo de Porter (1980) y tras observar que las diferencias entre empresas de un mismo sector son más significativas que entre distintos sectores (Rumelt, 1991; Hansen y Wernerfelt, 1989), se produce un giro en los investigadores, volviéndose a orientar hacia los factores internos como elemento explicativo de las ventajas competitivas, dando un fuerte impulso al enfoque de Recursos y Capacidades, con formando un sólido marco teórico como es la Teoría de Recursos y Capacidades.

Desde este marco, el entorno empresarial incrementa la complejidad y se revela como un elemento cada vez menos previsible, lo que obliga, de algún modo a las empresas, a fijarse más en recursos internos controlados y desarrollados por ella, que a aspectos de carácter externo cuya estabilidad en el tiempo no ofrece ninguna garantía (Grant, 1996).

La presente Tesis pretende destacar, desde una perspectiva de Dirección por Valores, la importancia de la cultura organizativa como elemento diferenciador de las organizaciones, en una de ellas dedicada al sector sanitario de ámbito europeo.

El crecimiento realmente diferencial de la organización se encuentra no tanto en su tamaño, como en la capacidad de explotar recursos y capacidades actuales, a la vez que desarrolla recursos y capacidades nuevas (Hansen y Wernefelt, 1989), en un desarrollo constante y dinámico. Ésta es la perspectiva de las capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin, 2000), entendidas como un patrón aprendido y estable de la actividad colectiva, mediante el cual la organización de manera casi automática, genera y modifica sus rutinas operativas en la búsqueda de una eficacia y eficiencia mayores (Zollo y Winter 2002).

Desde esa perspectiva, como patrón aprendido y estable de la actividad colectiva, analizaremos la cultura organizativa, pues compartimos el punto de vista de Kotter y Heskler (1992) reflejado en su libro “Corporate culture and performance”, donde muestran que las compañías con una fuerte cultura adaptativa basada en valores compartidos, obtienen mejores resultados que las compañías que carecen de esta cultura corporativa. Durante un periodo de análisis de 11 años, estas empresas crearon 7 veces más empleos, su valor en bolsa creció 12 veces más rápido y sus resultados fueron 750 veces

más elevados que las compañías que no tenían una cultura de valores compartidos.

Desde nuestro punto de vista, la cultura, el conjunto de valores organizativos, es resultado y a su vez motor de las organizaciones. En el proceso de toma de decisiones, las acciones están dirigidas por la cultura organizativa, y ésta, a su vez está influida por la cultura de los directivos, mandos y por el conjunto de las personas que conforman la organización. De hecho, en organizaciones de cierto tamaño y con presencia importante de grupos de profesionales, se crean a su vez subculturas que pueden actuar como freno o impulsor de los cambios estratégicos de la organización.

El corazón de la cultura organizativa, son los valores compartidos por los miembros de la organización, los cuales no podemos observar de manera directa y deben ser detectados a través de las conductas de los individuos ante determinadas situaciones (Hofstede, 1998).

Puesto que los valores, corazón de la cultura, no los podemos observar de manera directa, los intentaremos identificar a través de las conductas y las percepciones y de los líderes, considerando que son éstos, los que fundamentalmente crean o incluso destruyen la cultura organizativa. La cultura y el liderazgo, son quizá las dos caras de una misma moneda, pudiéndose considerar incluso que lo único realmente importante que pueden hacer los líderes, es crear y conducir la cultura de la organización (Schein 1985).

Para la realización del trabajo nos apoyaremos fundamentalmente en la filosofía de gestión desarrollada por Simon Dolan y Salvador García, "La Dirección por Valores" (Dolan y García, 1997), la cual responde perfectamente a las premisas y objetivos que perseguimos. La dirección por valores es un concepto de creciente relevancia en la literatura (Qu et al., 2019; Garti y Dolan, 2019), incluyendo las organizaciones sanitarias (Erkutlu y Chafra, 2016). La dirección por valores se puede definir como "una combinación de la identificación estratégica de valores y normas, frente a valores y normas irrelevantes, y de la promoción del acuerdo, frente al conflicto crónico entre los miembros de la organización" (O'Reilly y Chatman, 1996, p. 168).

Hablar de valores corporativos, muchas veces pasa inadvertido para los profesionales de la dirección de empresas: "a los peces les cuesta ver que están dentro del agua". Los valores nos rodean y traspasan de forma tan inadvertida y familiar en la empresa, que nos pasan desapercibidos con sorprendente frecuencia. Los directivos, suelen tender al pensamiento racional, y en demasiadas ocasiones, no aprecian el conjunto de valores de su empresa como un verdadero activo, que puede ser fuente de ventajas competitivas, y por tanto requiere de atención y de una buena gestión.

Los valores identifican el carácter fundamental de cada organización y dan sentido a la identidad de sus recursos humanos, y permiten establecer un marco de asignación de los recursos organizativos.

Sin duda alguna, los hospitales y servicios de atención médica, aportan un gran valor social en la medida en que su función es fundamentalmente, el tratamiento de la salud de su área de influencia, incluso de manera preventiva. Pero el valor que tienen estas organizaciones para las personas que reciben sus atenciones, proviene, no tanto de sus recursos tecnológicos, que están marcados por unos patrones mínimos para organizaciones similares, como por las conductas y actitudes de los empleados, relacionadas, por una parte, con el trato en la atención directa al paciente y por otra, con la búsqueda de la mejora continua del servicio que prestan, mediante la innovación, el trabajo en equipo, etc.

Todos estos aspectos están fuertemente influidos por la cultura organizativa, por los valores compartidos por todos los miembros de la organización.

Las organizaciones sanitarias, son especialmente complejas por la existencia de grupos de profesionales con una cultura “gremial” muy fuerte, como son los médicos, enfermeras, etc. acompañada en este caso concreto, por la existencia de dos tipos de empleados en cuanto a la relación contractual, funcionarios y relación laboral. Estos aspectos, hacen, desde nuestro punto de vista, muy interesante el estudio de la cultura organizativa, y por tanto, de los valores compartidos de esta organización.

Por todo lo anterior, el **primer objetivo** que persigue esta Tesis es, aplicando una metodología cualitativa, realizar un diagnóstico cultural a través de las percepciones y valoraciones del equipo directivo y personal clave de la organización, en base al modelo teórico de Dolan y García (1997). Estos autores proponen el sistema “Triaxial” de valores, formado por tres ejes, que incluyen valores ético-sociales, valores prácticos (económico-pragmáticos) y poiéticos (emocionales).

De éste primer objetivo se derivan los siguientes sub-objetivos:

- *Conocer si existen unos valores compartidos comunes en la organización.*
- *Conocer si existen grandes diferencias entre los valores percibidos y deseados entre directivos y otros grupos que denoten la existencia de subculturas.*
- *Conocer si existen diferencias entre la cultura percibida y la deseada por la organización.*
- *Conocer si, al tratarse de una organización de carácter público/privada, existe un mayor peso de los valores económicos frente a los éticos y poiéticos.*

Partiendo de la información cualitativa obtenida en el primer objetivo de estudio, el **segundo objetivo** de esta Tesis, pretende validar un cuestionario que permita medir las tres dimensiones del modelo triaxial. Para ello, se evalúan propiedades psicométricas de dimensionalidad, fiabilidad y validez

(Del Barrio y Luque, 2000), a través del análisis factorial confirmatorio (Hair et. al., 2017), de la escala "inventario de valores en organizaciones sanitarias" (HEVAIN). Se trata de una propuesta de una nueva escala de medida de valores éticos, económicos y emocionales, que permitirá, no sólo hacer un diagnóstico cultural en base a un análisis cuantitativo, sino aportar una herramienta científica para posibles futuros estudios.

A partir de la escala HEVAIN, validada en nuestro segundo objetivo, el **tercer objetivo** consistirá en realizar un diagnóstico cultural a través de análisis no paramétricos, de forma que pueda aportarse una evidencia cuantitativa que permita avanzar en los resultados obtenidos en el primer objetivo.

Este tercer objetivo establece los siguientes sub-objetivos:

- Conocer si existen unos valores compartidos comunes en la organización.

- Conocer si existen diferencias entre la cultura percibida y, la percibida por el equipo de Dirección y el personal clave.

- Conocer si existen diferencias entre la cultura definida por la dirección y la deseada por la organización.

- Conocer si existen subculturas que podamos asociar a las distintas variables introducidas en el estudio, (categoría profesional, centro de trabajo, área de trabajo, edad, sexo, etc.)

- Conocer si existe un equilibrio entre las distintas dimensiones del modelo Triaxial.

Esta Tesis, presenta tres contribuciones fundamentales para el área de investigación de Recursos Humanos. En primer lugar, se realiza un diagnóstico cultural en base a una metodología cualitativa, lo cual permite explorar la cultura de la organización y detectar un marco de valores clave. En segundo lugar, se realiza una propuesta de una nueva escala de medida para los valores de la organización, que denominamos inventario de valores en organizaciones sanitarias" (HEVAIN). En tercer lugar, se realiza un diagnóstico cultural en base a la escala validada.

La Tesis se organiza de la siguiente forma. En primer lugar, se presenta el marco teórico general en el que se ubica la Tesis. En segundo lugar, se aborda el diagnóstico cultural en base a técnicas cualitativas. En tercer lugar, se presenta la validación de la escala de medida HEVAIN. En cuarto lugar, se realiza un diagnóstico cultural en base a la escala HEVAIN. Finalmente, se presentan las conclusiones generales, limitaciones, y futuras líneas de investigación.

2. MARCO TEÓRICO

2. MARCO TEÓRICO

No podemos abordar un trabajo sobre nuevos modelos de gestión de las organizaciones, sin revisar previamente el marco teórico sobre el que se asienta: la dirección estratégica de la empresa. En este sentido, partiremos del marco teórico general, en el cual está ubicada la teoría de los Recursos y Capacidades dentro del área de la Dirección Estratégica, para seguir con el concepto de cultura, capacidad dinámica sobre la cual se asienta el modelo de Dirección por Valores. Empezaremos analizando el proceso estratégico y la estrategia.

2.1. El Proceso Estratégico y la Estrategia

Actualmente el proceso estratégico es considerado como el resultado de actuaciones individuales dentro de una estructura de procesos organizativos articulados como mecanismos para abordar el desarrollo de capacidades internas, que permitan afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades de un entorno cada vez más complejo. Las estrategias tienen como resultado cambios estructurales, de rutinas organizativas o de adquisición de competencias que pueden dar como resultado nuevas capacidades (Hayes y Wheelwright, 1984).

El modelo de formulación estratégica supone el desarrollo del modelo de planificación, ampliando el análisis de variables técnico económicas, con aquellas relativas a la cultura, la política o las variables sociales (Andrews, 1971).

Según Galbraith y Nathanson (1978) aquellas organizaciones que sean capaces de alinear su estrategia y estructuras, son las que obtienen mayores resultados, especialmente si sistematizan este enfoque, como una manera de dirigir las organizaciones independientemente de la situación u oportunidad, obligándose a observar de manera constante la evolución del entorno, a analizar escenarios posibles y adoptar una actitud proactiva ante los cambios esperados que le permitan anticipar las necesidades que el futuro va a demandar a su organización para seguir siendo competitiva.

Este enfoque, supone una perspectiva nueva y multidisciplinar, que identifica los recursos como el elemento clave que permite a las organizaciones construir ventajas competitivas sostenibles (Pucik, 1991; Barney, 1991; Pfeffer, 1994; Grant, 1995).

Desde este punto de vista, las decisiones importantes, las estratégicas, son aquellas que buscan adaptar la organización a las necesidades del entorno, identificando los recursos que nos faltan para aprovechar las oportunidades y superar las amenazas. Este tipo de decisiones, son la clave en la implantación de la estrategia (Child, 1972). Cualquier directivo debe tomar decisiones de este calado, en mayor medida cuanto más cerca se

encuentre su posición del ápice en la jerarquía, es decir, del ápice estratégico (Drucker, 1999). En línea con el objeto de nuestro de trabajo, el éxito en la consecución de los objetivos estratégicos estará determinado de manera muy importante por el estilo y cultura de la dirección, puesto que en función de estos, se seleccionará una u otra estrategia y se tomaran o no las decisiones adecuadas.

Sin duda la estrategia está fuertemente influida por la cultura de la organización, entendida esta como un conjunto de presupuestos y asunciones básicas, que un grupo crea o descubre y asume, adaptándolos para abordar la influencia del entorno y el desarrollo interno y que son mostrados a los nuevos empleados, como la manera correcta de hacer y pensar de la organización (Schein 1985).

La cultura se concreta en las conductas que se consideran adecuadas para abordar y resolver los problemas a los que se enfrentan constantemente las organizaciones dando como resultado las rutinas propias de una organización (Simon, 1976).

Presentamos a continuación una tabla (Tabla 1), que refleja algunas definiciones en la literatura especializada y donde podemos observar la evolución del concepto y distintos enfoques sobre la estrategia.

Tabla 1. Definiciones de la estrategia

<p>CHANDLER (1962)</p>	<p><i>La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de esos objetivos.</i></p>
<p>ANSOFF (1965)</p>	<p>Las nuevas pautas y reglas de decisión, que guían el proceso de desarrollo de una organización.</p>
<p>ANDREWS (1971)</p>	<p><i>La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o va a ser.</i></p>
<p>HOFER Y SCHENDEL (1978)</p>	<p><i>Se denomina estrategia a las características básicas del encaje que una organización logra con su entorno.</i></p>
<p>PORTER (1980)</p>	<p><i>Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (...) es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con los cuales está buscando llegar a ellos.</i></p>

<p>ARGYRIS (1985)</p>	<p><i>La estrategia es la formulación e implantación de lo necesario para identificar oportunidades y amenazas en el entorno organizativo, evaluar las fuerzas y debilidades de la organización, diseñar estructuras, definir roles, contratar gente apropiada y desarrollar competencias adecuadas para mantener a dicha gente motivada para hacer contribuciones.</i></p>
<p>HAX Y MAJLUFF (1991)</p>	<p><i>Un modelo coherente, integrador y unificado de toma de decisiones que determina y revela los objetivos a largo plazo, los programas de acción y las prioridades en la asignación de recursos y selecciona los negocios en los que la organización debe entrar (y descarta aquellos en los que no debe). Persiguiendo conseguir una ventaja competitiva sostenible a largo plazo para cada negocio, respondiendo a las amenazas y oportunidades del entorno y a las propias fortalezas y debilidades, y comprometiendo a los diferentes niveles de la organización (corporativo, de negocio y funcional).</i></p>
<p>MENGUZZATO Y RENAU (1991)</p>	<p><i>La estrategia empresarial son los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico.</i></p>

<i>MINTZBERG (1994)</i>	<i>La estrategia es un plan, es decir: “una dirección o una guía para la acción, orientada hacia el futuro, y que permite ir desde donde se está hasta donde se desea ir (...)”</i>
<i>DRUCKER (1996)</i>	<i>Un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en que en el presente está y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado período de tiempo futuro.</i>

Todas las definiciones representadas en la tabla anterior, dan una idea de la riqueza del enfoque estratégico, pero también de su complejidad.

En función de éstas, podemos definir la estrategia organizativa como un proceso en el que, tras analizar las amenazas y oportunidades del entorno y las debilidades y capacidades internas, la organización, explicita lo que es y lo que quiere ser en el futuro adoptando una serie de decisiones estratégicas (Grant 1996). Estas decisiones, deben de conducir a alcanzar una ventaja competitiva sostenible, que permita a la organización conseguir sus objetivos y metas (Porter 1980).

Sin duda, el proceso, que como ya hemos dicho debe ser sistemático, de formulación e implementación de la estrategia, es la actividad más interesante y relevante que el equipo de dirección puede llevar a cabo.

Según Mintzberg (1985), el proceso de formulación de la estrategia, es un proceso fundamentalmente creativo, vinculado de manera fundamental al contexto que lo rodea. Este enfoque determina la consideración de proceso necesariamente cíclico para adaptar de manera constante la organización a su entorno cada vez más complejo y turbulento. Garantizar que, en el proceso de planificación estratégica se considera de manera permanente el futuro, permitirá asegurar una mirada de la dirección al largo plazo, evitando que los problemas del corto plazo dirijan la organización (Hax y Majluf 1991).

Teniendo en cuenta la necesidad de sistematizar, debe tratarse de un proceso formalizado cuyo resultado debe ser un sistema integrado de decisiones (Bryson, 1988). El resultado será un sistema de decisiones que va de lo más general y estratégico a lo concreto o táctico que abordará todas las áreas de la organización, aspecto este que permitirá la consecución de una visión y aprendizaje globales, al menos para aquellos involucrados en el proceso de planificación estratégica (Mundet, 1999). Esta visión que proporciona la elaboración de los planes estratégicos, permitirá la coordinación y alineación de las acciones de las distintas áreas organizativas. Al estar desplegado en objetivos y metas por áreas, permitirá comprobar la evolución y la comparación de la realidad frente a la previsión, analizando las causas en el caso de desviaciones y proponiendo medidas de corrección de manera rápida y permitiendo en el caso de desviaciones de gran calado la reformulación de la estrategia planteada, lo que convierte al proceso de

gestión de la estrategia, en un mecanismo ágil de orientación y dirección organizativa.

Como ya hemos apuntado anteriormente, lamentablemente no existen recetas estratégicas que sirvan para un tipo de organización, ni por supuesto, para cada organización en cada momento. Son tantos los factores externos que influyen, y lo hacen de distinto modo en función de los recursos internos de la organización, que difícilmente podemos adoptar una estrategia sin el esfuerzo eminentemente creativo de su formulación. Por ello es conveniente dotar de un método y estructura a la tarea y apoyarse en la tecnología más conveniente para garantizar un proceso formal (Barry, 1997).

Entendemos, tras todo lo expresado, que la dirección estratégica tiene el objetivo de coordinar formulación, planificación, implementación y control, generando en la empresa un sistema ágil y flexible en la toma de decisiones, lo que le permitirá incrementar su nivel de competitividad. Teniendo en cuenta su importancia para el trabajo presente, creemos conveniente analizar con algo más de detalle su origen y evolución.

2.2. El origen y evolución de la Dirección Estratégica

Si bien el concepto de dirección estratégica ya se empieza a tratar conceptualmente hacia 1908, en cursos de Business Police organizados por

la Harvard Business School, éste no se constituye como campo disciplinar hasta las consideradas obras fundadoras de las llamadas escuela de diseño y escuela de la planificación, (Mintzberg 1990, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel 1998), como son las de Chandler (1962) y Learned, Christensen, Andrews y Guth (1965) por la primera escuela; y Ansoff (1965) por la segunda.

En primer lugar, encontramos la aparición de la planificación estratégica como sustitución de la planificación tradicional. La planificación tradicional era útil en entornos fundamentalmente estables, pero deja de serlo cuando la turbulencia del entorno no deja estimar un futuro más probable, bien al contrario, se intuyen distintos escenarios con probabilidades similares a los que la empresa tendrá que enfrentar, lo que obliga a la misma a diseñar distintas estrategias para los distintos escenarios, a través de un proceso de planificación estratégica. Pero quizá, el cambio más importante entre ambos procesos de planificación, sea el de la participación de la alta dirección en todo el proceso de diseño de las posibles estrategias. Así, mientras que en la planificación convencional era realizada por elementos técnicos, que muy frecuentemente estaban fuera de la alta dirección y que ofrecían sus análisis a ésta, en el proceso de planificación estratégica, es la alta Dirección que analiza los posibles escenarios futuros y los adecuados recursos internos para alcanzar los objetivos y metas (Bueno, 1995), creando un proceso formal que tiene por objetivo la creación de un sistema integrado de decisiones (Bryson, 1988).

No obstante, el avance que supuso la evolución del modelo de planificación, éste se reveló como insuficiente de manera inmediata. En primer lugar, porque atendía fundamentalmente al entorno económico, obviando aspectos, en muchos casos más relevantes, como los sociales, políticos o tecnológicos, pero también porque el análisis a nivel interno era insuficiente al no considerar la necesidad de cambios estructurales, obviando la implementación y control de la estrategia y centrándose únicamente en lo relativo a la formulación (Ansoff et al, 1976).

Como resultado de estas carencias surge el paradigma de la Dirección Estratégica. Según Levinthal (1995) es entendido como una estructura teórica para la mejora de la gestión de las organizaciones ante un entorno cada vez más complejo y que permite comparar resultados entre las distintas organizaciones. El modelo supone un cambio sustancial en como las organizaciones abordan el entorno cambiando de una actitud reactiva a una proactiva y se atiende a otros factores que no habían sido considerados hasta el momento, como los sociales o políticos, todo ello acompañado de un mayor equilibrio en la valoración de factores externos e internos.

Sin embargo, quizá el aporte fundamental de la Dirección Estratégica, se encuentre en el cambio que supone para la manera en cómo los gestores deben gestionar las empresas. No tanto en cuanto a una metodología, mecanismos y procedimientos de gestión de las organizaciones, como al cambio de valores, conductas, necesarios para dirigir las organizaciones con

éxito. Un cambio que supone, por una parte, una participación de la alta dirección en la formulación de la estrategia y un mayor número de participantes de la organización en todo el proceso de implementación y control, y por otra, quizá más importante, un cambio cultural en la alta Dirección de las organizaciones que implica una visión estratégica de sus directivos (Burgelman, 1983; Miller, 1987; Bailey y Gerry, 1995).

A lo largo del tiempo, nuevos enfoques han ido complementando el modelo teórico inicial, añadiendo riqueza y matices que amplían de manera sustancial el alcance del modelo (Urra Urbieta, 2018).

2.3. La Dirección Estratégica y sus relaciones

La dirección estratégica busca determinar ventajas que le permitan competir en un mercado cada vez más complejo y que estas perduren en el tiempo, es decir, “ventajas competitivas sostenibles” (Prahalad y Hamel, 1990). Esta búsqueda, amplía el análisis de nuevos aspectos de las organizaciones como los recursos y capacidades subyacentes a la ventaja competitiva y nos resultan relevantes para el propósito de este trabajo y que luego abordaremos. Antes veamos como se llegó hasta estos conceptos.

Para muchos, la tarea más importante de la Dirección de la empresa es la de identificar las amenazas y oportunidades del entorno, asignándoles un nivel de probabilidad y realizando el análisis de aquellas debilidades y fortalezas

con que cuenta la organización a nivel interno, Andrews (1971), esto, permitiría estudiar las competencias distintivas entre las organizaciones, independientemente del negocio en el que se encuentren.

Este enfoque más general, es relevado a finales de los 70 del pasado siglo XX, por una propuesta, en la que se diferencia el sector industrial al que pertenece la organización, puesto que se entiende que las diferencias entre sectores industriales no permiten un análisis de la Dirección estratégica de manera global. En este cambio, tiene una gran influencia la obra de Michael Porter “Estrategia Competitiva” en 1980. Porter, propone un enfoque para analizar las fuerzas competitivas de cada sector (5 fuerzas) y en función de estas elaborar la estrategia competitiva. El modelo de Porter (1980) hace hincapié en el entorno competitivo y la elaboración de una estrategia defensiva por parte de la empresa, que le permita afianzarse y mantenerse en el tiempo. El modelo tuvo mucha aceptación y se mantuvo como referencia del enfoque de planificación estratégica de las organizaciones durante casi una década. Sin embargo, las mayores diferencias existentes en los resultados de empresas del mismo sector, frente a los de distintos sectores, hacen que el análisis estratégico amplíe la mirada hacía el interior de las organizaciones y empiece a desarrollarse un enfoque basado en los recursos organizativos (Rumelt, 1984).

Ya en los años 90 y abundando en las dificultades que el modelo de Porter tiene para explicar el origen de la ventaja competitiva, atendiendo

fundamentalmente a un enfoque sectorial y externo y observando, además, que las diferencias entre empresas de un mismo sector, son más significativas que las que se detectan entre distintos sectores (Rumelt, 1991; Hansen y Wernerfelt, 1989), se produce un giro en los investigadores, volviéndose a orientar hacia los factores internos como elemento explicativo de las ventajas competitivas.

Surge a partir de entonces, lo que hoy conocemos como Teoría de los Recursos (Resource – Based View), constituyéndose en una fuerte corriente de investigación en el seno de la Dirección Estratégica y que abordaremos a continuación.

2.4. La Teoría de los Recursos

El origen de la teoría de los recursos no es fácilmente identificable. Si bien y como ya apuntábamos en párrafos anteriores, podría situarse en los primeros trabajos de la Dirección Estratégica, principalmente en el de Andrews (1971), en la medida en que el peso de los factores internos, gana peso en su investigación y se equilibra. Son muchas las fuentes que alimentan los orígenes de esta teoría.

La obra de Edith Penrose “Teoría del crecimiento de la empresa” publicada en 1959, resulta especialmente relevante, donde la organización aparece como un conjunto de recursos productivos. Penrose, explicaba el

crecimiento en la empresa en función de la existencia de recursos disponibles, que se encontraban ociosos y que permitían a la empresa entrar en nuevas actividades y desarrollar nuevos negocios.

Sin embargo, resulta interesante significar la importante aportación que desde el campo de la economía se ha realizado a la teoría de los recursos, especialmente con la aparición de nuevas teorías que eliminan la separación entre economía y empresa.

Desde este punto de vista, resulta interesante la aportación que ya en 1933 realiza Chamberlin, considerando que la competencia se produce entre empresas con diferentes recursos, los cuales facilitan la implementación de estrategias diferentes que les permiten obtener mejores resultados que sus competidores. Dentro de los recursos que cita, encontramos algunos intangibles como el know-how de los empleados, la marca, la reputación, o la habilidad para trabajar en equipo, recursos que sin duda resultan muy relevantes para la teoría que nos ocupa.

Mahoney y Pandian (1992), vinculan el origen de la teoría de los recursos a la estrategia empresarial, así como la economía institucional (teoría positiva de la agencia, teoría de los derechos de propiedad, teoría de los costes de transacción y teoría evolucionista) y en la organización industrial (escuelas de Chicago y Harvard), lo que denota un carácter ecléctico integrado según el punto de vista de Amit y Schoemaker (1993), también debe ser considerada la teoría behaviorista como fuente de la que se nutre la teoría

de recursos, lo que sin duda abunda en que nos encontramos ante una visión conciliadora entre la economía y la dirección estratégica para explicar los resultados y el comportamiento de la empresa.

Aunque es clara la influencia de la teoría neoclásica, difiere de manera importante en cuanto a la consideración de la empresa como ente sin historia, considerándola, muy al contrario, como una unidad acumuladora de conocimientos (Penrose, 1962) consecuencia del aprendizaje organizativo. Asimismo, la consideración del empresario, también la podemos asociar a la teoría neoclásica, al menos en el sentido de ser el decisor sobre el uso que de los recursos, debe hacer la empresa, pero en la teoría de recursos su papel adquiere mayor relevancia al ser el máximo responsable de la adquisición de otros nuevos (Spender, 1996). De este modo la idea del empresario se asimila a la planteada por los behavioristas para los que el empresario, es un decisor cuyo comportamiento esta influido por el entorno y por una serie de normas y reglas concretadas en las rutinas organizativas de la empresa (Simon, 1976) y que da algún modo alimentan la “manera de hacer” de la misma generando una cultura diferencial e inimitable.

En este sentido, nos interesa también el enfoque que Shumpeter (1976) realiza del empresario, en cuanto a su capacidad creativa para introducir nuevas tecnologías capaces de desplazar las establecidas y modificar la estructura establecida en el sector donde compete la empresa.

Ya durante los años 80, se empezó a trabajar, por parte de los investigadores, sobre conceptos que luego serían la base de la perspectiva de recursos y capacidades durante la década de los años 90 del pasado siglo. Se buscaba mostrar como los recursos y capacidades internos, pueden ser la base de ventajas competitivas de las organizaciones (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2001). Así, algunos trabajos empezaron a reconocer las empresas por sus recursos (Wernerfelt 1984) o como algunas empresas pueden empezar con una estructura similar de recursos, pero con mecanismos de aislamiento, pueden conseguir que no sean perfectamente imitables Rumelt (1984).

Con posterioridad a estos trabajos y en una posición que da mayor importancia a los recursos y capacidades internos, encontramos a Jay B. Barney (1986) postulaba que las empresas deberían formular e implementar estrategias que respondan a sus capacidades y recursos únicos e inimitables.

A continuación, realizaremos un análisis con algo más de detalle de la Teoría de los Recursos y Capacidades.

2.4.1. La teoría de los Recursos y las Capacidades: conceptos, características y relaciones

Si bien en el pasado la formulación de la estrategia estaba enfocada en mayor medida a atender las necesidades del entorno, el fuerte incremento de la turbulencia de ese entorno, la absoluta dificultad de prever los cambios,

obliga, sobre todo desde el inicio de la década de los 90 del pasado siglo, a dirigir la mirada más hacia el interior de la organización por parte del área de management de las empresas, encontrando muchas respuestas a la orientación estratégica de las organizaciones en los recursos y capacidades internos.

Según Navas y Guerras (2015) podemos identificar tres ideas fundamentales que dan soporte al enfoque sobre los recursos y las capacidades:

En primer lugar, La heterogeneidad de las empresas en cuanto a la disponibilidad de recursos y las características de los mismos en un momento dado.

En segundo lugar, el entorno empresarial, en cuanto a la dificultad para hacerlo previsible debido a la complejidad y turbulencia del mismo, obliga de algún modo a las empresas a fijarse más en recursos internos controlados y desarrollados por ella, que a aspectos de carácter externo cuya estabilidad en el tiempo no ofrece ninguna garantía (Grant, 1996).

Por último, el beneficio de la empresa es resultado en gran medida, tanto de los factores externos y su entorno competitivo, como de factores internos en relación a la combinación de los recursos de que dispone.

Pero conviene que aclaremos, a que nos referimos cuando hablamos de esos recursos y capacidades que en los últimos tiempos se han revelado como críticos para la formulación de la estrategia. En este sentido, los conceptos de recurso y capacidad han sido ampliamente tratados por distintos autores aunque, lamentablemente, las definiciones han sido en muchos casos, demasiado amplias y confusas, lo que sin duda habla de la complejidad que presentan los conceptos, lo que ha su vez ha supuesto un problema a la hora de abordar nuevos trabajos.

Sirva como ejemplo el caso de Barney (1991), el cual define los recursos de la empresa como todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos empresariales, información, conocimientos, etc., que le permiten a una empresa formular e implementar estrategias que tengan como resultado mejorar la eficiencia y eficacia. Definición que incluye de manera agrupada tanto el concepto de recurso como el de capacidad.

Nos interesa, por clarificador, la diferencia que algunos autores realizan entre recursos tangibles o intangibles. En este sentido, los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y evaluar, pudiéndolos encontrar referenciados a través de la contabilidad financiera de la empresa, donde se reflejan con claridad, aquellos activos financieros y físicos de que dispone la empresa. Sin embargo, la contabilidad no es una herramienta adecuada para identificar los activos que son considerados intangibles, impalpables, y que en muchos casos adquieren un valor sumamente estratégico, facilitando por su

difícil adquisición o reproducción, ventajas competitivas para la organización (Grant, 1992). Según la clasificación que realiza este autor, podemos distinguir tres grandes tipos de recursos intangibles:

En primer lugar, los aspectos intangibles de los recursos humanos. Entre ellos reconocemos los conocimientos, habilidades y experiencia, pero también debemos incluir la capacidad de adaptación y el compromiso hacia la empresa como recursos que pueden ser relevantes y diferenciadores.

En segundo lugar, los aspectos intangibles de los recursos tecnológicos, que fundamentalmente podemos relacionar como patentes, diseños, información relevante en bases de datos, y que permiten a la empresa fabricar su gama de productos.

Por último, la reputación con que cuenta la empresa a nivel externo y principalmente con clientes y proveedores y que le puede permitir abordar con cierta ventaja frente a sus competidores nuevos proyectos.

Sin embargo, no basta con la disponibilidad de estos recursos para que estos sean productivos. Es necesario la cooperación entre grupos de recursos para producir resultados relevantes y es esta cooperación entre grupos de recursos produciendo, lo que podemos considerar como capacidades organizativas (Grant, 1992).

Así pues, capacidad es la condición que un conjunto de recursos puede poseer para realizar una actividad de manera coordinada (Hitt, Ireland y Hoskinsson, 2001). Debemos entenderla como dinámica, puesto que son el resultado de la puesta en acción de distintos recursos de manera coordinada (Amit y Schoemaker, 1993) y por tanto, no pueden ser consideradas con independencia de su uso, de esa `puesta en acción (Penrose, 1962).

Las capacidades son una mezcla de conocimientos y habilidades y que la organización ha ido obteniendo a lo largo de su propia actividad mediante el proceso de aprendizaje y mejora constantes. Estas capacidades a diferencia de los activos no son tangibles y están integradas dentro de la cultura, sistemas, rutinas y procedimientos de trabajo de la empresa y que son difícilmente imitables o adquiribles.

En función de las capacidades de que dispone una empresa, ésta, actuará apoyándose en ellas respondiendo de manera automática ante un estímulo, convirtiéndose en conocimiento organizativo (Teece, 1982). Así, podemos entender la capacidad como una rutina o conjunto de rutinas (Fernández, 1993; Grant, 1992), entendidas como una serie de pautas de actuación regular y normalmente predecible que indican lo que hay que hacer y la forma de hacerlo (Nelson y Winter, 1982).

Las rutinas son el resultado del lento aprendizaje organizativo y determinan lo que la organización esta en condiciones de realizar o no

(Prahalad y Hamel, 1990; Winter, 1995) limitando, por tanto, la utilización que la empresa puede realizar de los recursos de que dispone.

No existe una clasificación clara de las capacidades, sin embargo, algunos investigadores consideran que existen tres niveles jerárquicos (Collis, 1994; Teece et al., 1994; Grant, 1996; Dosi et al., 2000). En primer lugar, las capacidades de primer nivel o estáticas y que podemos asociar a actividades funcionales de la empresa. En segundo, se encuentran las competencias relativas al cambio y la innovación y que podemos considerar como capacidades dinámicas o de segundo nivel. Y, el tercer nivel, se hallan las capacidades de aprender a aprender y de aprender más rápido que los competidores.

En los últimos tiempos el estudio de la Dirección Estratégica ha dejado de lado los recursos y capacidades tangibles para centrarse en las capacidades dinámicas de la organización.

En este sentido, Barney (2001) considera el enfoque de las Capacidades Dinámicas como una evolución de la Teoría de Recursos y Capacidades, cuyo eje fundamental es el estudio de como las capacidades de la empresa cambian con el tiempo y en como influyen estos cambios en términos de competitividad.

El crecimiento realmente diferencial de la organización se encuentra no tanto en su tamaño, como en la capacidad de explotar recursos y capacidades actuales a la vez que desarrolla recursos y capacidades nuevos (Hansen y Wernefelt, 1989). Esta capacidad para renovar y desarrollar nuevos recursos y capacidades le va a permitir afrontar las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Este enfoque evolutivo de la organización, nos lleva directamente a la perspectiva de las capacidades dinámicas.

De algún modo, esta perspectiva de las capacidades dinámicas explica como en entornos realmente cambiantes y turbulentos algunas organizaciones son capaces de adaptarse y aprovechar los cambios para construir una ventaja competitiva que les permita destacarse de sus competidores. Estas capacidades demuestran como los directivos de esas organizaciones son capaces de reconfigurar y desarrollar competencias internas y externas para adaptarlas a la nueva situación creando una ventaja competitiva sostenible (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

No obstante, según Zollo y Winter (2002) algunas organizaciones también modifican y construyen nuevas competencias internas y externas en entornos menos turbulentos y cambiantes también integran, construyen y reconfiguran competencias internas y externas en entornos con bajas tasas de cambio. De este modo se puede definir la capacidad dinámica como un patrón aprendido y estable de la actividad colectiva mediante el cual la

organización de manera casi automática, genera y modifica sus rutinas operativas en la búsqueda de una eficacia y eficiencia mayores.

Este enfoque de la capacidad dinámica como elemento estable de la actividad colectiva es el que nos lleva a asociar a la cultura organizativa como una de las capacidades dinámicas más relevantes de la organización y que puede actuar como freno o impulsor de la adaptabilidad de la empresa para el aprovechamiento de los cambios en el entorno.

2.5. Concepto de cultura

En este apartado revisaremos el concepto de cultura organizativa, y que históricamente ha venido vinculado, y hasta en algún caso confundido con el concepto de clima organizativa, lo que nos obliga a su diferenciación.

Compartimos el punto de vista de Denison (1996), el cual diferencia ambos conceptos al considerar la cultura como los valores y creencias que se encuentran profundamente arraigadas en la organización perteneciendo incluso al ámbito del inconsciente, mientras que el clima hace referencia a los factores ambientales que son percibidos conscientemente por los miembros de la organización y que se encuentran sujetos al control de la organización, puesto que son el resultado de normas y políticas organizativas. Sin duda el

clima forma parte del ámbito de la cultura en la medida en que se ve influido y puede influir en esta.

Si atendemos a la evolución histórica del concepto de clima, deberemos observar los estudios teóricos de Kurt Lewin (1951), donde encontramos los principios básicos sobre dicho concepto y la utilización de los términos de clima y atmosfera social para investigar la relación existente entre el estilo de liderazgo que tiene la dirección de una empresa y el clima organizativa resultante.

Con posterioridad al trabajo de Kurt Lewin, Morse y Reimer (1956) introdujeron el concepto de participación de los empleados en la toma de decisiones, como un aspecto relevante en la determinación del clima organizativo de una empresa, al considerar la participación activa como un facilitador de un clima organizativa más comprometido con la empresa.

Las perspectivas que acentuaban el contexto humano de las organizaciones fueron principalmente representadas por Likert (1961), y después por Katz y Kanh (1966), que elaboraron diferentes estudios que analizaban las consecuencias no solamente resultados organizativos sino también las consecuencias sobre el personal.

En esa misma línea, abundando en la importancia del clima organizativo, debemos resalta el libro “El aspecto humano de las empresas”

McGregor (1960), donde el autor recoge la idea de que el clima organizativo esta íntimamente ligado a la “cosmología directiva” o estilo directivo del ápice jerárquico de cada organización, plasmado en la Teoría X y la Teoría Y.

Interesa resaltar también la diferenciación que Hellreigel y Slocum (1974) realizaron entre el aspecto individual y colectivo del clima. Así, cuando hablamos de la percepción individual de un trabajador, debemos referirnos al clima psicológico, mientras que si estudiamos el concepto desde el punto de vista del conjunto de los miembros de la organización nos referimos clima organizativo.

Encontramos un nuevo paso en el análisis del concepto con el trabajo de revisión de la literatura realizado por Schneider (1975), donde propone acotar el concepto en función de referencias específicas, clima para la seguridad, el servicio, etc.

Resulta también especialmente interesante el debate mantenido entre Glicks's (1985, 1988), con James, Joyce y Slocum (1985) donde se plantean las dos perspectivas que se estaban dando para el concepto de clima, la psicológica y la organizativa.

La literatura al respecto ha sido vasta y temprana, pero tal y como apuntan Reichers y Schneider (1990) el tratamiento del concepto de clima organizativo tal y como lo conocemos en la actualidad no ha sido hasta la

década de los sesenta cuando ha sido explicado y desarrollado con detalle. Es durante esta década cuando los investigadores empezaron a entender las organizaciones como entornos muy significativos psicológicamente para los miembros de las mismas, lo que ha tenido como resultado, entre otros, la aparición de la especialidad de evaluación psicológica de las organizaciones dentro de la disciplina de evaluación psicológica.

En paralelo al debate que se suscitaba sobre el clima organizativo, surge el concepto de cultura organizativa, entendido como el conjunto de valores y creencias compartidas (Pettigrew, 1979; Rousseau 1985).

Así como la investigación sobre clima organizativo se inicia apoyándose en los trabajos de Kurt Lewin, la investigación sobre cultura organizativa la encontramos en el ámbito del interaccionismo simbólico, nutriéndose de las obras de G.H Mead (1934), y en los trabajos sobre la construcción social elaborada por Berger y Luckman (1966).

Parece claro que ambos conceptos comparten aspectos en común, al tratar de explicar las relaciones que existen entre grupos personas que comparten una organización, tal y como plantea Payne (2000). En una línea parecida, se expresan Reichers y Schneider (1990) al considerar que, desde un punto de vista general, podemos encontrar un solapamiento sustancial entre ambos conceptos.

Por otro lado, investigadores como Schein (2000) o Trice y Beyer (1993), aun aceptando una clara convivencia entre ambos conceptos defienden una clara distinción entre cultura y clima organizativo es. Trice y Beyer (1993), sostienen que la cultura no es clima puesto que este refleja las percepciones individuales de los miembros de la organización acerca del entorno psicológico pero no se ocupa de los valores o las creencias de los individuos, elementos nucleares para entender de la cultura organizativa.

Por su parte Schein (2000), sugiere que el clima sea considerado como un artefacto cultural resultado de los valores a los que se adhieren los miembros y de las presunciones tácitas compartidas por estos.

Desde el punto de vista de Peterson y Spencer (1990), podemos encontrar tres características que nos permiten diferenciar de manera bastante clara la cultura del clima organizativo:

- La cultura organizativa es de carácter único y distintivo de la organización.

- La cultura organizativa es persistente por estar arraigada en creencias y asunciones subyacentes.

- La cultura organizativa no puede cambiarse de manera fácil; para ello son necesarios esfuerzos intensos y persistentes en el tiempo.

Desde este punto de vista, podemos entender el clima como algo más coyuntural, mientras que la cultura de una organización es resultado de la historia de esta y se encuentra más arraigado en el interior de los miembros de la organización. Por ello, se significa que las actitudes y conductas de los miembros de una organización siendo resultado de los valores y creencias compartidas van a determinar en parte el clima organizativo (Peterson y Spencer, 1990). La cultura recoge lo que es que es distintivo de una organización y relativamente permanente. Sin embargo, el clima es el patrón de percepciones de los miembros de la organización en un momento dado, en relación a diferentes aspectos de la vida organizativa, por lo que podemos considerar que el clima es más maleable que la cultura organizativa (Peterson y Spencer, 1990).

Este carácter más permanente de la cultura frente al carácter más coyuntural del clima no debe engañarnos. Los investigadores coinciden en señalar la cultura como los valores y creencias compartidos por los miembros de una organización y que son adquiridos a través del tiempo mediante distintos artefactos y experiencias y por lo tanto evolucionan y cambian a lo largo del tiempo, por lo que es importante considera el carácter dinámico, si bien no fugaz, de la cultura organizativa.

Resulta muy interesante el punto de vista realizado por Smircich (1983) en cuanto a considerar que la evolución en los estudios sobre la cultura organizativa ha acabado por posicionar a los investigadores en dos polos;

- los que consideran que la cultura es algo que la organización es, lo que se conoce como el enfoque “*emic*”
- los que consideran que la organización tiene una cultura determinada, que se fundamenta en valores y creencias subyacentes, lo que permite al investigador mediante la observación de distintos patrones de conducta, símbolos, rutinas organizativas, normas y otros aspectos relevantes, identificar la cultura y sus consecuencias, y que es conocido como el enfoque “*etic*”.

Desde este enfoque, podemos distinguir entre un punto de vista interpretativo o simbólico, que considera que las organizaciones son culturas y otro funcionalista, el cual recogeremos a lo largo del trabajo, que considera que la organizaciones tiene culturas y estas son por tanto una variable sobre la que podemos actuar.

Desde el punto de vista de lo que diferencia a la cultura y el clima organizativos, recogemos el punto de vista de Denilson (1996) que plasma las diferencias de ambos constructos en función de sus raíces ontológicas o fundamentos teóricos, vinculando estos al contexto intelectual en el que se formulan los conceptos.

Para Hofstede (1998) el clima es la parte más visible del iceberg de la cultura organizativa, algo que el similar a lo que el denomina “prácticas de la organización”.

Por su parte, Schein (1985) define la cultura como el esquema interpretativo que permite a los miembros de una organización, percibir, pensar y responder de una manera común a los problemas colectivos relacionados con la integración interna y la supervivencia de la organización. De este modo, el clima resulta, junto con los valores, las normas y los rituales, una manifestación de la cultura.

Pero más allá de aclarar conceptualmente la cultura organizativa, nos interesa la función que la cultura tiene en las organizaciones y en este sentido, compartimos la opinión de Schein (1988) desde cuya perspectiva, la función principal de la cultura organizativa es resolver los problemas básicos de la organización respecto de:

- a) Su supervivencia y adaptación al entorno competitivo y general.
- b) La integración de sus procesos internos para consolidar e incrementar su capacidad de supervivencia y adaptación al entorno.

Por tanto, es la cultura el sistema interpretativo común que va permitir a la organización adaptarse a los cambios en el entorno y mantener la

supervivencia de la empresa, aspectos clave para formulación estratégica y para su propia existencia.

Sin embargo, ¿Cómo podemos observar la existencia de un sistema común interpretativo?

Para Hofstede (1998), el corazón de la cultura organizativa son los valores compartidos por los miembros de la organización, los cuales no podemos observar de manera directa y deben ser detectados a través de las conductas de los individuos ante determinadas situaciones y es a través de estos sobre los que nos apoyaremos a lo largo del trabajo.

Desde un enfoque de dirección estratégica, los valores de la organización son los elementos que actúan como cauce para la consecución de la misión y la visión de la organización y por tanto, parte de la estrategia de la organización.

Es el sistema de autocontrol el que determina las conductas de los miembros ante las situaciones o problemas a los que sin duda se han de enfrentar para recorrer el camino entre “quienes son” y “lo que quieren ser”.

A diferencia de los objetivos y metas que reflejan los resultados que perseguimos, los valores reflejan el “cómo” los vamos a conseguir. Fortalecen la cohesión de sus miembros y protegen a la organización de amenazas

externas. Los valores resultan relevantes para los procesos de socialización de nuevos miembros, como guía y orientación sobre cuáles son los comportamientos adecuados.

Los valores actúan como los impulsores fundamentales de las conductas de las personas y las organizaciones, otorgan cohesión al grupo y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos entre los miembros de la organización, y de la organización con sus grupos de interés (Peters y Waterman, 1992).

Se pueden utilizar de manera deliberada para la selección y evaluación del personal, pero en cualquier caso se utilizan de manera tácita, por lo que actúan como filtro protector de una cultura determinada.

Para los autores Dolan y García (1997), los valores existentes a escala personal deben adquirir una dimensión organizativa para adaptar las organizaciones a las necesidades del entorno. Desde su punto de vista, los modelos de management de los años ochenta no son válidos, y es necesario desarrollar un modelo de gestión apoyado en la cultura, en los valores compartidos.

En este sentido, desarrollan un modelo de management conocido como "Dirección por Valores", y que los autores definen como "una nueva herramienta de liderazgo estratégico que se basa en valores y pretende

introducir la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria, que constituye una importantísima fuente de ventaja competitiva”.

Este modelo será sobre el que basaremos nuestro trabajo para la identificación de la cultura organizativa.

2.6. La Dirección por Valores

El modelo de Dirección por Valores resulta de la necesaria adaptación de los modelos de gestión al incremento de la complejidad a la que se enfrentan las organizaciones y la necesidad de incrementar la autonomía y disminuir el control sobre los miembros de la organización.

Si atendemos a la evolución histórica de los modelos de gestión, encontramos a principios del siglo pasado la Dirección por Instrucciones (DPI) en un entorno en que bastaba con que la Dirección determinara claramente las tareas a desarrollar y las comunicara para que los empleados se limitaran simplemente a cumplirlas.

Hacia 1960, y con el incremento de la complejidad, aparece La Dirección Por Objetivos (DpO). Pasamos de un enfoque a la tarea a un enfoque al objetivo lo que otorga a los empleados mayor autonomía y responsabilidad en como alcanzar los objetivos. El objetivo fundamental de toda empresa, obtener los máximos resultados de los recursos que utiliza, es desplegado en otros objetivos más específicos y cercanos a cada área funcional y miembro de la empresa para que lo hagan suyo.

El problema fundamental de la DPO desde el punto de vista de los autores, es que no puede ser entendido como un sistema de gestión global de la organización. La DPO marca objetivos, pero no define cuál es el sistema

de creencias y valores que sirven de guía a todos los miembros de la organización para alcanzarlos. Si los valores permiten atribuir sentido a la acción, los objetivos facilitan la traducción de esas acciones en rendimiento y recompensas específicas.

La evolución hacia entornos cada vez más turbulentos y complejos hace necesario, desde el punto de vista de los autores, desarrollar una filosofía de gestión que responda a estructuras jerárquicas más aplanadas, una mayor orientación al cliente y al equipo y un incremento importante de la autonomía de los empleados, que permita tomar decisiones, de manera ágil, allí donde se producen los problemas. Para dar respuesta a esta necesidad, Simon Dolan y Salvador García, elaboran en 1997, el libro *la Dirección Por Valores*, que servirá de fuente fundamental para el trabajo que aquí realizaremos.

La dirección por valores es una nueva forma de comprender y utilizar conocimientos que ya se encuentran en la Psicología Social y otras ciencias de la conducta para crear una herramienta de gestión estratégica. Se trata de otorgar a la dimensión de la persona el carácter más relevante para la formulación e implementación de la estrategia empresarial.

La dirección por valores se basa en valores, entendidos estos como como el componente esencial de la cultura organizativa (Hosftede 1998).

Según Dolan y García (1997), la verdadera aportación del liderazgo se encuentra en la transmisión de valores que sirvan de guía y orientación para que los empleados desarrollen las actividades cotidianas de creación de valor, lo que permitirá la supervivencia y evolución de la empresa, dando a su vez, una forma más humanizada al propósito estratégico de la organización.

La dirección por valores propone una filosofía de gestión, que permite rediseñar continuamente la cultura para generar compromisos colectivos, que faciliten a la organización el aprovechamiento de sus recursos y capacidades internos, convirtiendo a la propia cultura en una capacidad dinámica fuente de ventajas competitivas.

Destacaremos ahora, aquellos conceptos que resultan más relevantes desde la perspectiva de la dirección por valores y que nos permitirán una mejor comprensión del modelo.

- Los valores, entendidos como una decisión estratégica sobre el camino más adecuado para conseguir nuestros objetivos, los cuales, determinan que conductas son más deseables por parte de los empleados, para realizar sus actividades diarias.

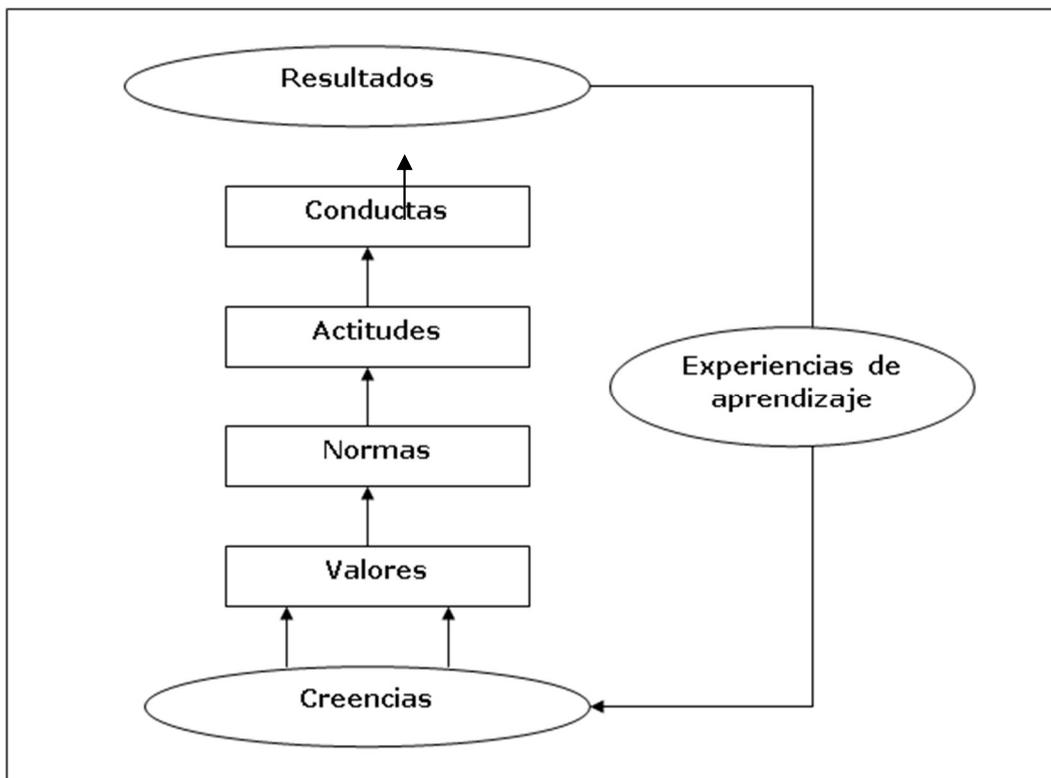
- Las creencias, entendidas como estructuras de pensamiento, aprendidas a lo largo del tiempo y fuertemente arraigadas que determinan nuestra manera de entender la naturaleza humana y lo que

nos rodea y que preceden a la configuración de los valores. Son de difícil modificación, pero cuando hablamos de la práctica de la dirección por valores estamos hablando de desaprender creencias como un elemento clave para incorporar nuevos valores que influyan en la mejora de los resultados de la organización.

- Las normas, reglas de conducta concretas y que son decididas por la organización y que, en función de su alineación con los valores, pueden ser aceptadas o rechazadas. Mientras que la falta de seguimiento de las normas puede provocar sanciones externas, el incumplimiento de los valores provoca sanciones “internas”, emocionales. Por tanto, es necesario que las organizaciones reflexionen y analicen si sus normas respetan y están alineadas con los valores compartidos, con la cultura organizativa.
- Las actitudes, son consecuencia de los valores y normas y determinan como nos sentimos con respecto a algo o alguien. Nos permiten predecir cual será el comportamiento más probable de una persona ante una situación.
- Las conductas, nos permiten la observación de los valores (Hosftede 1998) y la aceptación de las normas.

En la Figura 1, podemos ver la secuencia de los distintos conceptos desde un enfoque de resultados organizativos.

Figura 1. Secuencia entre creencias y resultados.



Fuente: Dolan y García (1997).

Como podemos observar en el cuadro, la secuencia es un continuo en el que las creencias nutren los valores, estos establecen las normas que determinan actitudes y conductas, que producirán unos resultados que se constituyen en experiencias de aprendizaje que alimentan nuestro sistema de creencias.

Se trata, por tanto, de un elemento dinámico y sobre el que, desde un punto de vista “ético” de la cultura, podemos actuar para convertirlo en una palanca fundamental en la consecución de la estrategia empresarial.

Por otra parte, debemos destacar la aportación que los autores realizan al distinguir tres tipos de valores en toda organización y entre los cuales debe existir un equilibrio.

En primer lugar, distinguen tres niveles de satisfacción o valor aportado para las personas:

- El valor utilitario o extrínseco: satisfacción que para quien mantiene una conducta obtiene a través del entorno, por ejemplo reconocimiento o dinero.
- El valor intrínseco: satisfacción que obtiene de manera interna el individuo que realiza la acción independientemente de los efectos externos, como por ejemplo aprendizaje, estímulo o diversión.
- El valor trascendente: satisfacción que la conducta produce en personas distintas a quien la ejerce, aportando utilidad para otras personas.

Un trabajo plenamente motivador abarca los tres niveles: utilitario, intrínseco y trascendente. Es por ello, que el máximo compromiso de las personas se obtiene cuando el sistema de valores recoge los tres aspectos.

Sin duda, resulta muy difícil conseguir satisfacción en los tres niveles a la vez, pero sin duda debemos intentarlo a través, de todos los mecanismos de organización de que dispongamos.

En este sentido, los autores proponen lo que denominan el sistema “Triaxial” de valores, el cual está representado por tres ejes, que recogen valores ético-sociales, valores prácticos (económico-pragmáticos) y los poéticos (emocionales).

Los valores ético sociales son comunes a todos los empleados, y determinan su comportamiento. Están relacionados con valores como la honestidad, el respeto o la lealtad.

Los valores prácticos o pragmáticos están relacionados con los aspectos económicos de la organización. Son necesarios para dar soporte y para integrar diferentes subsistemas organizativos. Son valores que hacen referencia al desempeño, a los estándares del producto o servicio, y a la productividad. Estos valores tienen un efecto significativo en actividades como la planificación, el aseguramiento de la calidad o el área financiera.

Los valores emocionales tienen que ver con los sentimientos individuales de los miembros de la organización, como la confianza, la auto-conciencia, la auto-confianza, la apertura o la flexibilidad (Krzakiewicz, 2012).

Aun reconociendo que el mundo empresarial no gira en torno al imperativo ético, ni al de la emocionalidad creativa, sino más bien, en torno al imperativo de la utilidad medida en resultados económicos, parece claro una

tendencia a reconocer la importancia de esos otros valores para incrementar la dimensión humana de la empresa como elemento diferenciador y que puede ser fuente de ventajas competitivas (Salas-Vallina et al., 2017).

Los tres grupos de valores son necesarios para tener una cultura organizativa equilibrada que permita aumentar los resultados, tanto a nivel de autoestima personal como organizativa.

Si atendemos a los objetivos finales de la dirección por valores, podemos destacar los siguientes aspectos:

- Persigue el equilibrio entre la salud económica, la salud ética y la salud emocional de la empresa, lo que facilita el compromiso y, junto con otros mecanismos, una mayor ventaja competitiva en el mercado.
- Construye de manera consensuada una idea ilusionante de hacia dónde vamos y para qué.
- Disminuye la complejidad organizativa, a través de la orientación estratégica que aportan unos valores alineados con la visión de la empresa, lo que facilita la autonomía y el autocontrol.
- Incrementa la legitimación y credibilidad de la propiedad y del equipo directivo de la organización ante ellos mismos, y los “stakeholders.”

Creemos que este modelo da perfecto soporte al diagnóstico cultural que pretendemos abordar, especialmente al tratarse de una organización compleja y cuya aportación de valor está soportada fundamentalmente en el factor humano.

A partir de la revisión teórica anterior, en los dos siguientes apartados se proponen las hipótesis de esta Tesis doctoral.

2.7. Hipótesis del estudio cualitativo

- Hipótesis 1a: Existen unos valores compartidos comunes en la organización.
- Hipótesis 1b: Existen grandes diferencias entre los valores percibidos y deseados entre directivos y otros grupos que denoten la existencia de subculturas.
- Hipótesis 1c: Existen diferencias entre la cultura percibida y la deseada por la organización.
- Hipótesis 1d: Al tratarse de una organización de carácter público/privada, existe un mayor peso de los valores económicos frente a los éticos y poéticos.

2.8. Hipótesis del estudio cuantitativo

- Hipótesis 2a: Existen unos valores compartidos comunes en la organización.

- Hipótesis 2b: Existen diferencias entre la cultura percibida y la percibida por el equipo de Dirección y el personal clave.

- Hipótesis 2c: Existen diferencias entre la cultura definida por la dirección y la deseada por la organización.

- Hipótesis 2d: Existen subculturas que podamos asociar a las distintas variables introducidas en el estudio (categoría profesional, centro de trabajo, área de trabajo, edad, sexo, etc.)

- Hipótesis 2e: Existe un equilibrio entre las distintas dimensiones del modelo Triaxial.

3. ANÁLISIS CUALITATIVO

3. ANÁLISIS CUALITATIVO

3.1. La investigación cualitativa y el estudio de casos

En el trabajo que hemos realizado hemos utilizado técnicas de investigación cualitativa, cuyo objetivo es producir investigación apoyándose en el sistema de creencias de los participantes en el proceso. Ofrece información sobre la conducta a través de la observación de eventos y actividades, aportando mucha información relevante sobre como se comportan las personas y cuales son sus percepciones.

Las principales finalidades del análisis cualitativo según expresan algunos autores son: la búsqueda del significado de los fenómenos a partir de los datos concretos, confirmar o rechazar hipótesis, y ampliar la comprensión de la realidad como una totalidad.

Según Yin (1994) y Fernández (1999), el proceso de aplicación de las técnicas cualitativas se estructura en las siguientes etapas:

- Planteamiento general de los estudios cualitativos. Es necesario profundizar en el problema planteado y en las características de la situación de partida ante la formulación de los objetivos específicos.

- Elección de las técnicas cualitativas (observación participante, notas de campo, entrevista interactiva no estructurada y semi-estructurada, grupo de enfoque, entre otros)

- Muestreo y trabajo de campo. El objetivo del muestreo cualitativo es comprender el fenómeno de interés, entonces se seleccionan individuos y contextos desde los cuales puede aprenderse mucho acerca del fenómeno.

- Análisis de resultados e informe. El investigador analiza los resultados cualitativos aplicando, principalmente, técnicas psicológicas que permiten valorar de forma cualitativa las motivaciones, opiniones, actitudes y emociones y, en general, la conducta de los entrevistados hacia el tema objetivo.

Es conveniente resaltar que los resultados de un estudio cualitativo no se extrapolan de igual forma que los resultados de un estudio cuantitativo.

Con la investigación cualitativa se pueden detectar avisos y señales del comportamiento de un colectivo de individuos útiles para su interpretación y, por consiguiente, validas también para el diseño de acciones más adaptadas a las características de ese colectivo. Por lo tanto, es aconsejable contrastar las conclusiones de un estudio cualitativo con las partes implicadas antes de elaborar el informe final.

La técnica cualitativa, con la que desarrollamos nuestro estudio, es el estudio de casos. Según Fernández (1999) el estudio de casos es un análisis intensivo de algunos ejemplos seleccionados, de forma que se consiga una lucida y sagaz comprensión del fenómeno estudiado, y que sirva para plantear teorías y modelos que guíen posteriores investigaciones.

Así pues, realizaremos el trabajo sobre la Institución Sanitaria a través del estudio de casos, fundamentalmente porque el fenómeno estudiado no puede ser separado de su contexto (Ruiz et al., 1998).

3.2. La selección del caso

Como hemos indicado previamente, consideramos que el estudio de casos constituye la metodología más apropiada para el alcance de nuestro objetivo empírico. En la metodología cualitativa la selección de los casos no tiene un fundamento estadístico sino teórico (Yin, 1994); es decir, se selecciona el caso en función de la idoneidad para estudiar el fenómeno. En nuestro caso realizaremos el estudio en un hospital público/privado dentro de la Unión Europea, lo que significa que la financiación, propiedad y control son públicos y la gestión de la prestación del servicio es privada.

Como ya hemos apuntado, parece claro que un estudio sobre cultura organizativa tiene perfecto encaje con una cultura tan compleja como la de una institución sanitaria. Asimismo, resulta aun más adecuada por la

importancia que tiene para la estrategia organizativa, cuyo cumplimiento puede verse impulsado o desvirtuado en función de la existencia de determinados valores y que estos sean compartidos.

3.3. Descripción de la actuación

Para identificar y definir los valores que conforman la cultura de la empresa, desde la perspectiva de la dirección y del personal clave de la misma, nos hemos apoyado en distintas herramientas.

En primer lugar, identificamos grupos que pudieran representar distintos estamentos de la organización, todos ellos relevantes para la creación y transmisión de la cultura organizativa. En consecuencia, hemos trabajado con 3 grupos de participantes:

- Los miembros del Comité de Dirección. Un grupo formado por 9 altos directivos de la organización.

- El grupo formado por sub-directores de las distintas áreas y compuesto por 15 miembros.

- Un grupo formado por personal considerado clave desde el punto de vista de la dirección de RRHH (jefes de servicios, etc.), y compuesto por 18 miembros.

Todos los grupos incluyen tanto personal del área asistencial como de gestión, no estando, por tanto, separados por categorías.

Para el proyecto de identificación de la cultura organizativa hemos trabajado con cada grupo en dos sesiones de 6 horas.

A lo largo de las 2 sesiones de trabajo que tuvimos con cada grupo, hemos alternado presentaciones de conceptos teóricos (sobre las nociones de valores, cultura, dirección por valores como herramienta del cambio, etc.) con dinámicas individuales y/o de grupos:

- Una primera reflexión individual que consistía en definir en 4 a 6 palabras la percepción que se tiene de la cultura actual de la organización y en apreciar la utilidad de esos rasgos culturales para conseguir la estrategia de la organización. Las aportaciones de los distintos participantes la agrupamos para determinar la existencia de percepciones comunes entre los distintos grupos.
- Un cuestionario de valores, denominado "Cuestionario de Valores Dolan y García" (Anexo 1 y Tabla 2) que permitía acercar los participantes a la noción de "valor", haciéndoles reflexionar sobre cómo perciben y desean la organización en cuanto a una serie de ejes de conductas.

Tabla 2. Cuestionario de Valores. Fuente: Dolan y García (1997).

	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
Orientación al cliente												Orientación al jefe
Individualismo												Trabajo en equipo
Modernización												Respeto por la tradición
Rutina												Variedad
Gastar												Contener el gasto
Calidad de vida en el trabajo												Malestar en el trabajo
Acción												Reflexión
Crecer												Mantenerse
Autonomía												Dependencia Jerárquica
Honestidad												Falsedad
Divertirse												Aburrirse
Imitar												Creatividad
Opacidad												Transparencia
Burocracia												Flexibilidad
Asumir Riesgos												Ir a lo Seguro
Orientación a la tarea												Orientación a los resultados

Los participantes valoraban cada uno de los ejes de manera individual, grupal y en asamblea, su elección y grado de las mismas para cada una de las líneas del cuadro tanto en como perciben la organización como en lo que desean. Es decir, si consideraban que su organización estaba orientada más al jefe que al cliente, pero un grado bajo, por ejemplo 2, marcaban solo esta casilla.

Tabla 3. Ejemplo de valoración del cuestionario de valores.

	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	
Orientación al cliente								x				Orientación al jefe

- Una técnica de grupo nominal (Anexo 2), para guiar una reflexión estratégica sobre cuáles son los valores que van a facilitar la

consecución de la estrategia de la organización. Puesto que resulta muy importante el significado que otorgamos a cada valor y por tanto compartir significados, facilitamos un diccionario (Anexo 3) con un total de 19 valores, repartidos en:

- 8 valores éticos (sociales y morales): confianza, respeto, transparencia, responsabilidad, responsabilidad social, seguridad, honestidad y cooperación.
- 5 valores Poiéticos (emocionales): espíritu emprendedor, autonomía, iniciativa, orgullo y desarrollo.
- 6 valores económicos (prácticos o de control): eficiencia, orientación al paciente, orientación a los resultados, disciplina/auto-disciplina, innovación y mejora continua.

Dicho diccionario tenía carácter de herramienta de apoyo, y no limitaba el número de valores sobre los que trabajar. Los distintos grupos, podían desestimar algunos de los existentes o incorporar otros distintos con su propia definición.

Todas las técnicas utilizadas a través de las distintas sesiones, nos han permitido obtener una información muy rica acerca de la percepción que los participantes tienen sobre la cultura de su organización actual y la deseada.

3.4 Evaluación de Resultados

Presentaremos los resultados de manera secuencial sobre cada una de las actividades realizadas con los tres grupos, mostrando las similitudes y diferencias en cuanto a los aspectos culturales tratados en todas las sesiones.

3.4.1 Definición de la cultura actual percibida

La primera reflexión individual consistía en transmitir de manera abierta, a través de una frase breve, la percepción que tienen los participantes de la cultura actual de la organización.

Coincidencia de aspectos positivos:

Los 3 grupos coinciden sobre los aspectos positivos siguientes:

- Orientación a la acción y capacidad resolutive: buena reactividad en los momentos de urgencia, flexibilidad, agilidad, adaptabilidad y dinamismo.
- Orientación al paciente, calidad del trato, cercanía.
- Calidad asistencial, consecución de buenos resultados

- Alto nivel de compromiso, responsabilidad y profesionalidad del personal
- Capacidad de los equipos de coordinarse entre sí (gracias a la profesionalidad y al compromiso de cada uno y gracias a la intuición y al sentido común).
- Buen ambiente de trabajo, colaboración, confianza profesional entre colegas, facilidad para comunicarse y trabajar.

Además de esos calificativos, los directores describen la organización como orientada a los resultados y con un alto nivel de supervivencia, con una cultura de trabajo y de esfuerzo. Además, la ven democrática, humana e informal /natural; abierta al cambio; y rica por ser mixta (combina personal estatutario y laboral).

Los sub-directores describen la organización, como una organización donde se deja espacio para la iniciativa individual. Para ellos, el sentido común orienta la toma de decisiones.

Es muy interesante observar que son las/os participantes del grupo "personal clave" quienes describieron la organización como orientada a la mejora continua, a la innovación, con buena tecnología y afán de crecer. Describieron también la organización como orientada hacia la rentabilidad.

Finalmente, calificaron la organización de pionera y hablaron del orgullo de pertenencia del personal (calificativo que los directores nombraron también).

Aspectos negativos

La percepción es igualmente compartida por la gran mayoría de los participantes en cuanto a las áreas de mejora siguientes:

- Falta de planificación y de visión a largo plazo, con un cambio constante de las prioridades y una dificultad para entender a dónde vamos.
- Falta de rigor y estructura, comunicación informal, cultura no oficial; con un buen funcionamiento que se debe más al compromiso y a la profesionalidad del personal que a los mecanismos de coordinación y planificación.
- Falta de unidad: entre las distintas tipologías de trabajadores en cuanto a su relación contractual, entre hospital y centros de Salud

Varios miembros del grupo directores hicieron hincapié en la politización de la empresa dada la característica de gestión público privada. Se sienten muy observados y bajo muchas exigencias.

Al contrario de los demás grupos, los directores resaltaron la existencia de bloques y sub-grupos. Algunos añadieron que las personas que componen la organización tienen más apego a sus colegas que a la propia organización.

Los sub-directores añadieron su percepción de la organización como muy “cómoda” y menos innovadora desde unos años, utilizando la expresión “muertos de éxito”. Además, algunos comentaron que se sienten irascibles por estar bajo presión.

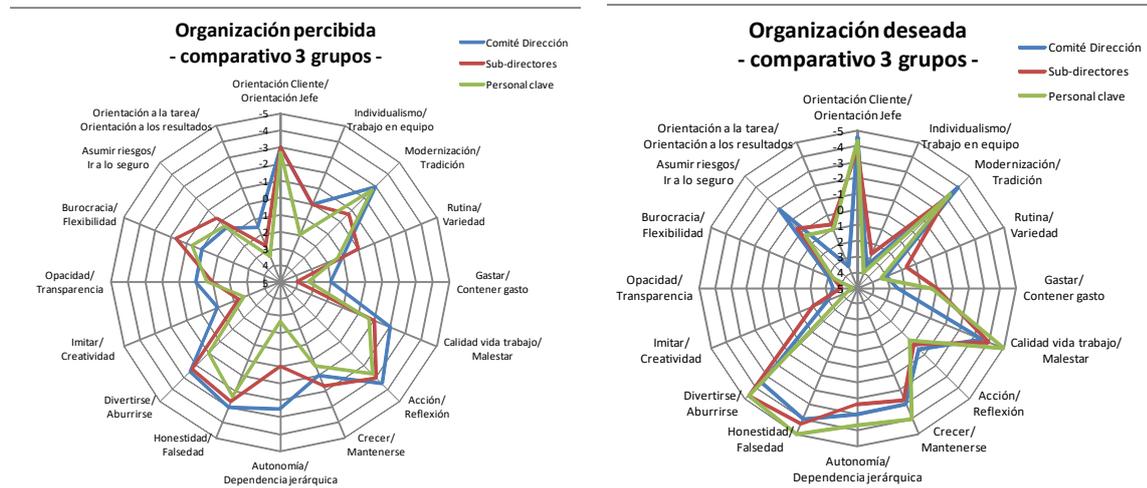
Algunos participantes del grupo "personal clave" añadieron que la organización se caracteriza por una jerarquía excesiva, una infrutilización de los recursos tecnológicos y una falta de reconocimiento de los mejores.

3.4.2 Cuestionario de “Dolan y García”

Los participantes evaluaron, por una parte, cómo perciben la cultura actual de la empresa y, por otra parte, qué cultura desean para la misma.

En primer lugar y como se puede observar por el diseño de las gráficas, el primer resultado que observamos es el gran alineamiento de los 3 grupos, directores, sub-directores y personal clave, tanto en cómo perciben la organización, como en relación a la cultura organizativa deseada.

Figura 2. Resultados de valores percibidos y deseados.



Sin embargo, haremos hincapié en algunas diferencias sensibles:

Organización Percibida

En término de “Organización percibida”, conviene observar unas diferencias de percepción notables entre los 3 grupos:

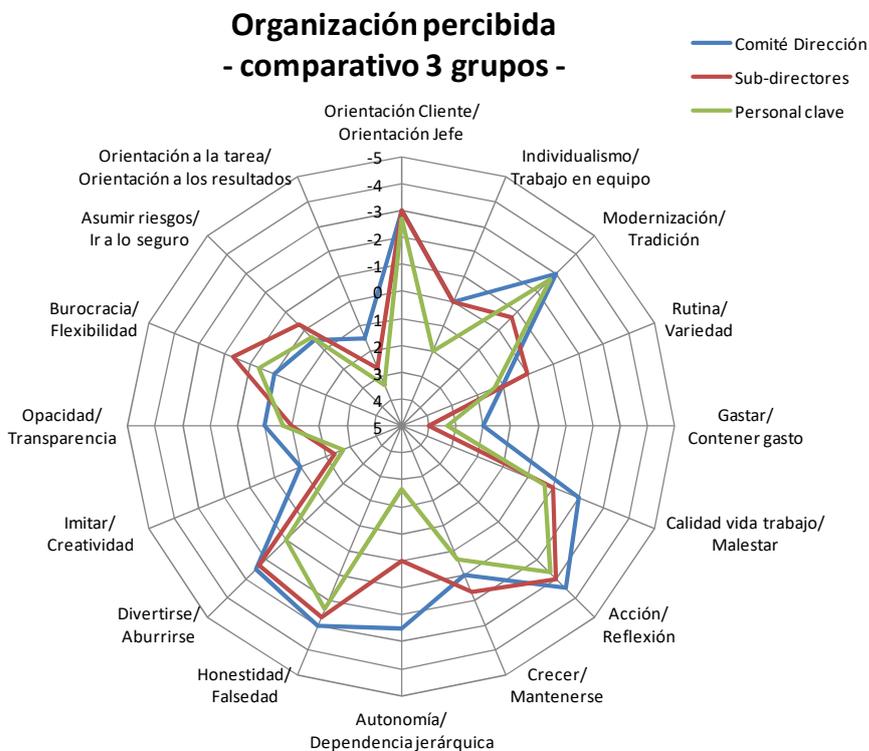
- El eje “Autonomía - Dependencia jerárquica”: el gráfico adjunto muestra que la percepción de trabajar en una organización que deja autonomía está vinculada a la posición jerárquica que se ocupa en la empresa: los miembros del grupo “Directores” consideran que la

empresa está más marcada por la autonomía que por la dependencia jerárquica (autonomía percibida a 2,5 sobre una escala de 5) mientras que el Personal clave tiene una percepción totalmente opuesta (dependencia jerárquica percibida a 2,5 sobre una escala de 5). Los sub-directores se posicionan a mitad de camino sobre el eje Autonomía – Dependencia jerárquica.

- El eje “Modernización – Tradición”: los sub-directores se desmarcan de los directores y del Personal clave en que perciben la organización como más orientada hacia la tradición que hacia la modernización. Esta valoración viene a corroborar el hecho de que varios participantes de este grupo sienten la empresa como menos innovadora que al principio, más “cómoda”.

- El “Individualismo – Trabajo en equipo”: Las/os participantes del grupo “Personal clave” perciben la empresa como bastante orientada hacia el trabajo en equipo mientras que las/os demás participantes perciben un equilibrio entre individualismo y trabajo en equipo. Esta percepción del grupo “Personal clave” es coherente con el peso que dieron sus miembros al valor “Cooperación” durante el ejercicio de Técnica de grupo nominal.

Figura 3. Representación de resultados de la organización percibida.



Organización deseada

En término de “Organización deseada”, el alineamiento de los 3 grupos es todavía más evidente. Señalamos, sin embargo, algunas diferencias:

- “Orientación a la tarea – Orientación a los resultados”: Los Directores desean una organización más orientada a los resultados que los sub-directores y Personal clave.
- “Gastar – Contener gastos”: los directores desean una organización bastante orientada hacia la contención de gastos mientras que los sub-

directores y Personal clave consideran una posición más equilibrada entre gastar y contener gastos, evidentemente inquietos por disponer de los recursos adecuados.

- “Imitar – Creatividad”: Los sub-directores valoran sensiblemente menos que los directores y Personal clave la oportunidad de Crear en oposición a Imitar. Con un espíritu muy pragmático, subrayaron que imitar a los que hacen bien puede ser más eficiente que crear nuevas maneras de hacer.

- “Asumir riesgos – Ir a lo seguro”: Los Directores desean una organización que sepa asumir riesgos. Los sub-directores y personal clave diseñan una organización futura donde haya equilibrio entre Asumir riesgos e Ir a lo seguro.

Figura 4. Representación de resultados de la organización deseada



¿Cuáles son los cambios culturales deseados?

En primer lugar (con más de 4 puntos de diferencia entre el valor percibido, y el valor deseado), se desea:

- Más transparencia (vs/ opacidad), sobre todo los directores y Personal clave.

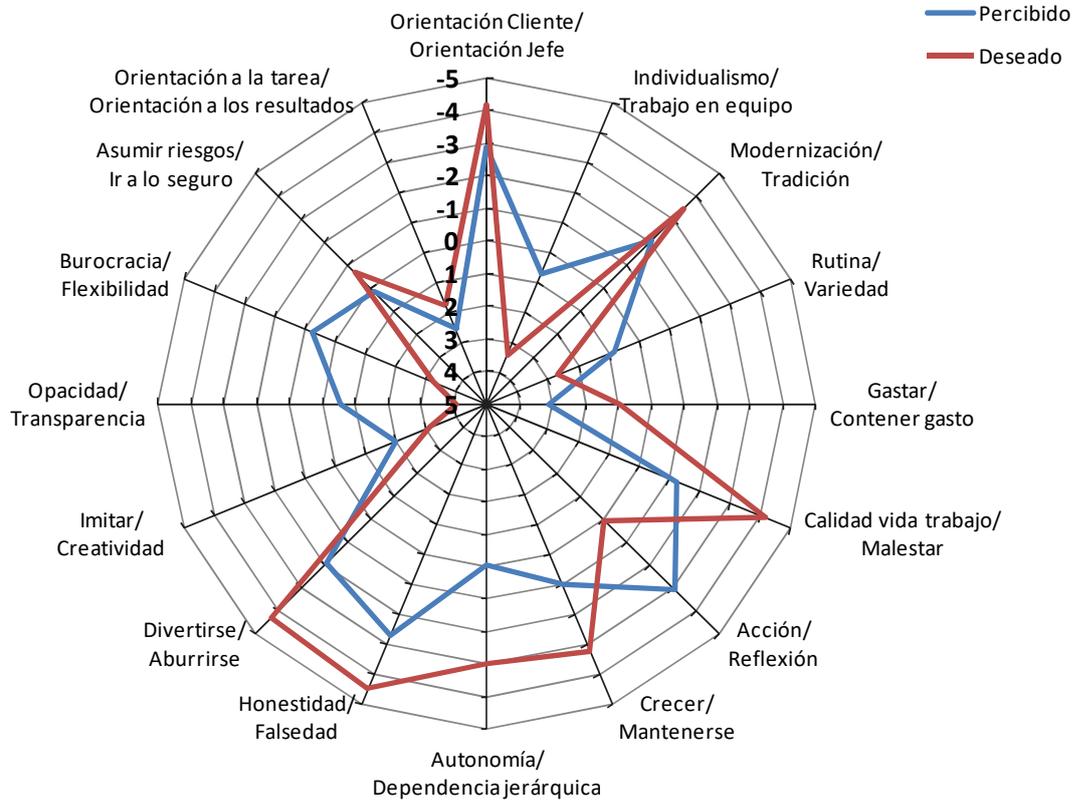
- Más flexibilidad (vs/ burocracia), especialmente para los subdirectores (5 puntos) y el Personal clave

En menor medida (con 3 puntos de diferencia entre “Percibido” y “Deseado”), se desea:

- Más trabajo en equipo (vs/individualismo), especialmente los directores
- Más calidad de vida en el trabajo (vs/ malestar), especialmente el Personal clave.
- Más reflexión (vs/ acción), los 3 grupos de igual manera
- Más autonomía (vs/ dependencia jerárquica): la diferencia entre percepción y deseo es muy grande para el personal clave (más de 6 puntos).

Figura 5. Representación de resultados de la distancia entre la organización

Distancia entre la organización percibida y la organización deseada (media 3 grupos)



percibida y deseada.

Destacar que a propósito del eje “Gastar - Contener gastos”, los directores desean más contención de gastos mientras que los sub-directores y el personal clave desean una organización que permita más gastos.

Figura 6. Representación de resultados valores y conductas del Comité de Dirección.

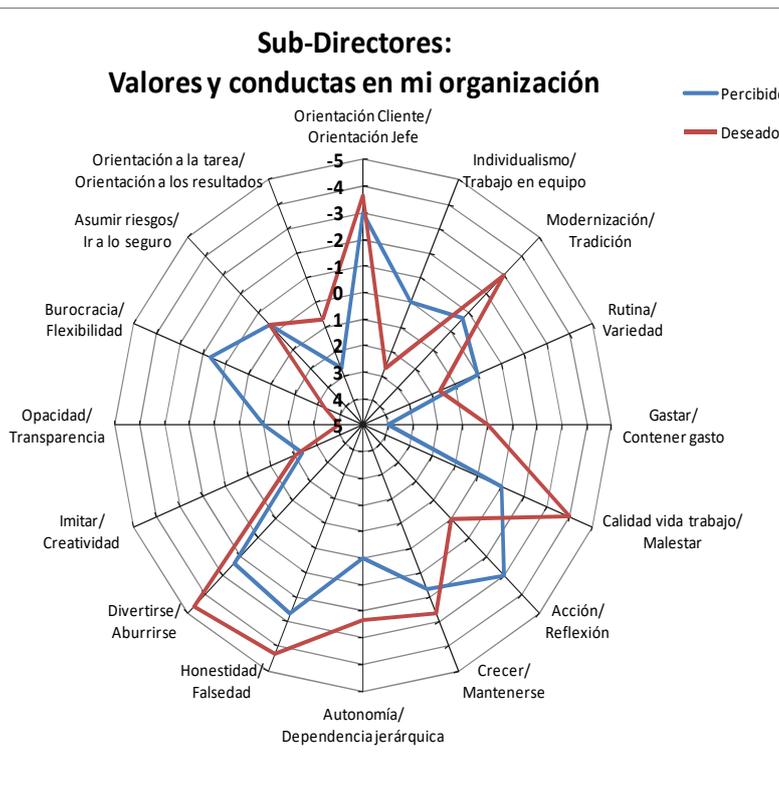
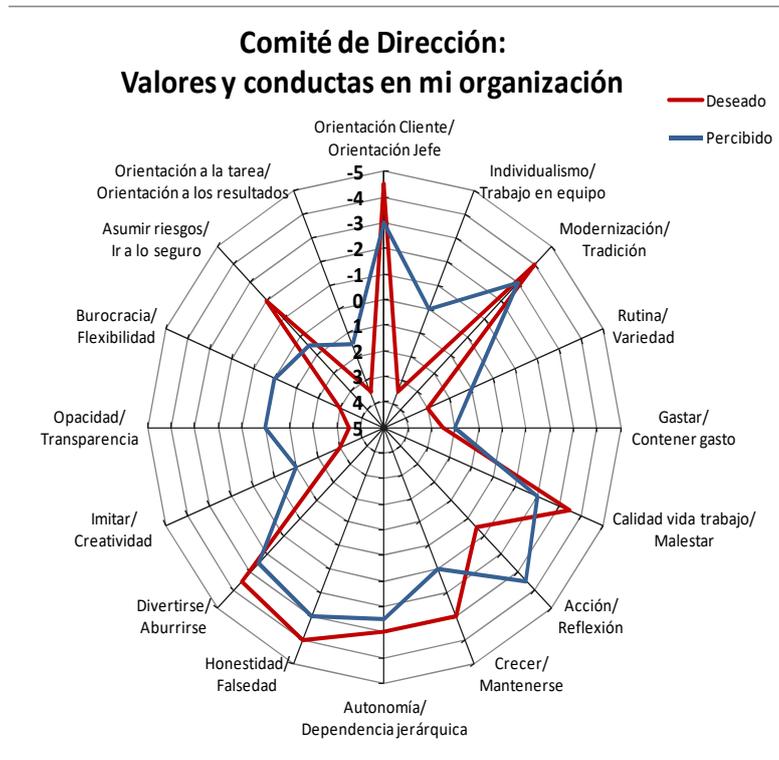
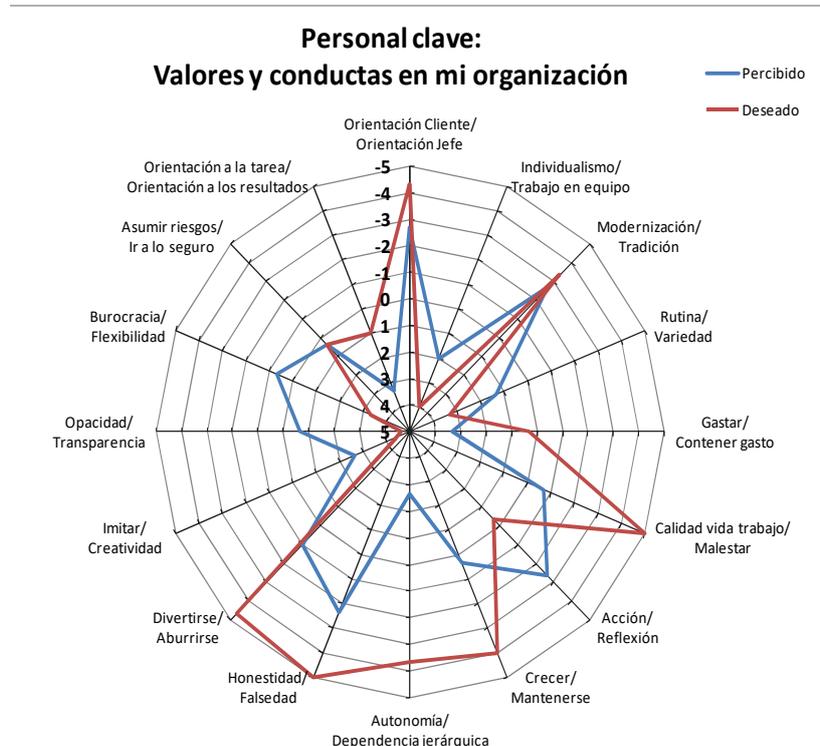


Figura 7. Representación de resultados valores y conductas del personal clave.



3.4.3 Técnica de grupo nominal para seleccionar un set de valores compartidos alineados con la estrategia.

La técnica de grupo nominal permitió a cada grupo, tras el análisis de varios logros colectivos o individuales, identificar las conductas y valores que - en el pasado – facilitaron la consecución de esos logros.

La segunda parte del ejercicio consistía en extrapolar el futuro: por una parte, analizar si esos valores que sirvieron en el pasado valdrían para el futuro de la Organización, tomando en cuenta su estrategia y entorno, y, por otra parte, identificar valores que la empresa tendría que desarrollar para apalancar la consecución de su estrategia. En cada uno de los 3 grupos, trabajaron en sub-grupos para proponer una serie de 4 valores.

La tercera parte del ejercicio consistió en priorizar los valores: individualmente, se eligieron los 9 valores considerados como más susceptibles de poder apalancar la consecución de la estrategia de la empresa.

El TOP 6

El primer cuadro presentado a continuación es el volcado de las propuestas de todos los sub-grupos. Hemos organizado los 17 valores nombrados en valores económicos, emocionales y éticos.

Tabla 4. Propuesta de sub-grupos.

VALORES CLASIFICADOS		Repetición
Valores económicos (prácticos o de control)	Orientación al paciente	2
	Profesionalidad	2
	Eficiencia	2
	Sostenibilidad	1
Valores emocionales (poiéticos o de desarrollo)	Innovación y mejora	2
	Dedicación / esfuerzo	1
	Compromiso	1
	Iniciativa	1
	Desarrollo	1
Valores éticos (sociales y morales)	Cooperación	3
	Honestidad / integridad	2
	Respeto	1
	Responsabilidad social	1
	Responsabilidad	1
	Transparencia	1
	Seguridad	1
	Credibilidad	1

El TOP 6 de los valores más votados es:

- 1º Cooperación
- 2º Innovación y Mejora continúa
- 3º Orientación al paciente
- 4º Profesionalidad
- 5º Eficiencia
- 6º Honestidad / Integridad

Como primera observación, notar que la lista de los valores económicos es bastante corta en comparación con la lista de valores emocionales, y sobre todo éticos. Sin embargo, en el peso de votaciones, 3 de los 6 valores más votados están dentro de la clasificación “valores económicos” (orientación al paciente, eficiencia y profesionalidad) pero de los valores estrictamente vinculado a la consecución de resultados o a la rentabilidad, solo el valor eficiencia aparece en el TOP6.

Principales diferencias entre los 3 grupos

En la Tabla 5, presentamos el detalle de las propuestas de los tres grupos (los valores en azul oscuro siendo comunes a los 3 grupos y los valores en azul claro comunes a 2 de los 3 grupos):

Tabla 5. Propuestas de los tres grupos de empleados.

Orden prioridad	Directores	Sub-directores	Personal Clave
1	orientación al paciente	cooperación	cooperación
2	profesionalidad	integridad / honradez	dedicación / esfuerzo
3	eficiencia	mejora continua	innovación
4	respeto	responsabilidad social	orientación al paciente
5	responsabilidad	profesionalidad	eficiencia
6	iniciativa	sostenibilidad	mejora continua
7	cooperación	compromiso	desarrollo
8	transparencia		credibilidad
9	honestidad		seguridad

A pesar de obtener una lista bastante restringida de 17 valores en total, es interesante analizar las principales diferencias entre grupos:

- Innovación y la mejora continua: Los sub-directores y el personal clave manifiestan bastante inquietud por la innovación y la mejora continua, al contrario que los directores. Este resultado es consistente con la primera descripción que hicieron de la empresa: los sub-directores hablaron de una empresa “muerta de éxito” que ha dejado de ser innovadora porque se siente cómoda y el Personal clave, por su parte, considera que trabajan en una empresa que sigue mejorando.

- Cooperación: Otra diferencia significativa entre los 3 grupos es la importancia atribuida al valor cooperación. Tanto los sub-directores como el Personal clave ven en la cooperación la mayor palanca para conseguir la estrategia de la empresa. Los directores también hicieron entrar la cooperación dentro de la lista final pero en séptima posición.

- Orientación al paciente: los sub-directores no han retenido la orientación al paciente como valor fundamental de la organización, argumentando que este valor es tan transversal y omnipresente que se sobre entiende y está contenido dentro de cada uno de los demás valores.

3.4.4. Conclusiones

Los resultados obtenidos nos han permitido dar respuesta al primer objetivo de esta investigación, a través de los subsecuentes sub-objetivos.

En primer lugar, podemos concluir que varios rasgos culturales quedan claramente identificados tras las sesiones de trabajo con los directores, sub-directores y personal clave. La organización está muy orientada hacia la acción y la resolución del día a día y de sus urgencias, en detrimento de una orientación hacia la reflexión y la planificación. Flexibilidad y adaptabilidad son rasgos culturales que las personas de la organización tuvieron que desarrollar para compensar la falta de planificación y estructura.

Una de las consecuencias de este desequilibrio entre acción y reflexión es la percepción, compartida por muchos participantes, que la empresa no conoce con claridad la visión, y esta aparentemente centrada en el corto plazo.

Cabe matizar, que el propio tipo de actividad de la organización, institución sanitaria donde las urgencias son clave del servicio que proveen, puede influir en una percepción más acusada y quizá por ello no se refleja tanto en la cultura deseada.

Si nos apoyamos en la gráfica de organización percibida, resultado del cuestionario Dolan y García, encontramos un perfil cultural muy similar entre

todos los grupos participantes salvo en tres de dieciséis ejes: jerarquía-autonomía, individualismo-trabajo en equipo y modernización-tradición. Es de especial relevancia la perfecta alineación en grado y orientación del eje orientación al cliente-orientación al jefe, tratándose de una organización con clara orientación al paciente/cliente. Encontrándose además este valor entre el set de 6 valores elegidos por todos los participantes.

El compromiso y la profesionalidad del personal de la organización aseguran a la empresa un buen funcionamiento y buenos resultados, pero es a través de la cooperación, tal y como la perciben y manifiestan los participantes de todos los grupos, la que explica cómo consigue ofrecer buenas prestaciones una empresa descrita como informal y orientada más hacia lo urgente e inmediato.

En segundo lugar, existen diferencias entre los distintos grupos participantes, y estas son más significativas cuanto más separación existe en relación a la jerarquía, lo que por otra parte, tiene bastante sentido.

No obstante, hemos podido comprobar a lo largo de todas las sesiones que no existen grandes diferencias entre los distintos grupos con los que hemos trabajado, lo que creemos nos permite concluir que existe una comunión importante en cuanto a la cultura percibida, pero aún más en cuanto a la cultura organizativa que desean los distintos grupos, lo que niega de algún modo la existencia de distintas subculturas dentro de la organización.

En tercer lugar, existe un gap relativamente importante entre la cultura percibida y la deseada por la organización (Anexo 6), lo que determina que nos encontramos con una organización dinámica y orientada a la mejora.

Se trata de una organización que, pese a los buenos resultados en términos de gestión, no se ha abandonado a la autocomplacencia y persigue mejorar en bastantes aspectos del modelo trabajado de Dolan y García.

Todos los grupos, identificaron la necesidad de incrementar la transparencia en la organización a la vez que se disminuye la burocracia y se promueve la autonomía de los empleados en la toma de decisiones.

A su vez, los grupos con los que hemos trabajado desearían un incremento del trabajo en equipo acompañado por la mejora de la calidad de vida en el trabajo.

Finalmente, y aunque consideran que deben seguir siendo una organización orientada a la acción, desearían incrementar algunos puntos un mayor nivel de reflexión.

En cuarto lugar, a través de las distintas actividades hemos podido comprobar como el peso de valores éticos y poiéticos ha sido más relevante que los que hemos considerado económicos.

Considerando el modelo de gestión privada con accionistas y el deseo de la empresa de seguir siendo competitiva, nos parece importante como elemento de reflexión el hecho de que valores como rentabilidad, sostenibilidad u orientación a los resultados no hayan sido considerados como prioritarios a pesar de haber sido propuestos y debatidos. Solo el valor “sostenibilidad” aparece en la lista de los 17 valores, propuesto por los sub-directores únicamente, pero con muy pocas votaciones (11ª posición).

Cabría interpretar que se consideran totalmente integrados en la cultura de la organización y por tanto no es necesaria su identificación explícita, lo que cuadraría con el deseo de disminuir la orientación a “contener el gasto” tal y como ha sido manifestada a lo largo de las sesiones y como se observa también en los resultados del “cuestionario de Dolan y García”.

Finalmente, y como resultado de todo el trabajo, creemos que nos encontramos ante una organización con una cultura fuerte y en la que existen valores compartidos, lo que determina la existencia de una fuerte palanca de acción para la consecución de la estrategia.

4. ANÁLISIS CUANTITATIVO

4. ANÁLISIS CUANTITATIVO

En el anterior trabajo, ya apuntábamos la idoneidad de la organización elegida para analizar la cultura, en la medida en que los hospitales y servicios de atención médica, el valor que tienen estas organizaciones para las personas que reciben sus atenciones, proviene, no tanto de sus recursos tecnológicos, como por las conductas y actitudes de los empleados, relacionadas, por una parte, con el trato en la atención directa al paciente y por otra, con la búsqueda de la mejora continua del servicio que prestan, mediante la innovación, el trabajo en equipo, etc..

Todos estos aspectos van a venir determinados por la cultura organizativa, por los valores compartidos por todos los miembros de la organización.

Y si en el anterior trabajo, conseguimos identificar la existencia de una cultura compartida entre los miembros de la dirección y los mandos intermedios, ahora tenemos la oportunidad de contrastar de manera empírica la cultura organizativa y comprobar si los valores compartidos por la dirección se han transmitido a la organización.

Por otra parte, las organizaciones sanitarias son especialmente complejas por la existencia de grupos de profesionales con una cultura “gremial” muy fuerte, como son los médicos, enfermeras, etc. Acompañado,

en este caso concreto, por la existencia de dos tipos de empleados en cuanto a la relación contractual, funcionarios y relación laboral. Estos aspectos, no pudieron ser analizados mediante el trabajo anterior y eran una carencia manifiesta que, a través del presente trabajo, pretendemos resolver.

A través de este diagnóstico pretendemos observar:

- Si existen unos valores compartidos comunes en la organización.
- Si existen diferencias entre la cultura percibida y la percibida por el equipo de Dirección y el personal clave.
- Si existen diferencias entre la cultura definida por la dirección y la deseada por la organización.
- Si existen subculturas que podamos asociar a las distintas variables introducidas en el estudio (categoría profesional, centro de trabajo, área de trabajo, edad, sexo, etc.)
- Si existe un equilibrio entre las distintas dimensiones del modelo Triaxial.

Nuestro modelo parte de la idea de considerar la cultura como un elemento indispensable desde el punto de vista de la dirección estratégica de las organizaciones, compartiendo el enfoque de Schein (1985), donde la

estrategia está fuertemente influida por la cultura de la organización, entendida esta como un conjunto de presupuestos y asunciones básicas que un grupo crea o descubre y asume, adaptándolos para abordar la influencia del entorno y el desarrollo interno y que son mostrados a los nuevos empleados como la manera de correcta de hacer y pensar de la organización.

La cultura se concreta en las conductas que se consideran adecuadas para abordar y resolver los problemas a los que se enfrentan constantemente las organizaciones, dando como resultado las rutinas propias de una organización (Simon, 1976).

Ahora ya sabemos lo que representa la cultura y la función estratégica que le corresponde, pero la cultura no es un elemento tangible, decimos que se trata de un recurso intangible sobre el que podemos actuar para ayudar a la empresa a conseguir su adaptación al entorno garantizando su supervivencia, por tanto, no será fácil observar la cultura de una organización.

Para Hofstede (1998), el corazón de la cultura organizativa son los valores compartidos por los miembros de la organización, los cuales no podemos observar de manera directa y deben ser detectados a través de las conductas de los individuos ante determinadas situaciones y es a través de estos sobre los que nos apoyaremos a lo largo del trabajo.

Desde un enfoque de Dirección estratégica, los valores de la organización son los elementos que actúan como cauce para la consecución de la misión y la visión de la organización y por tanto, parte relevante de la estrategia de la organización.

- Disminuir la complejidad organizativa, a través de la orientación estratégica que aportan unos valores alineados con la visión de la empresa, lo que facilita la autonomía y el autocontrol.

- Incrementar la legitimación y credibilidad de la propiedad y del equipo directivo de la organización ante ellos mismos, y los “stakeholders.”

Este modelo resulta especialmente adecuado en la medida en que pone el factor humano en el centro del análisis (Quintana 2000) y las organizaciones sanitarias aportan su valor, no tanto, en función de los recursos tecnológicos como de la prestación del servicio que realicen las personas que conforman la organización, en especial en el nivel asistencial de la organización.

Además, la organización objeto del estudio es una organización de servicios sanitarios de carácter público- privado, lo que aporta complejidad cultural debido a la interacción de ambos sistemas.

En los últimos tiempos, las administraciones públicas son capaces de responder de manera más dinámica a las exigencias de un entorno más complejo y de recursos más limitados (Ruiz, 2005). De hecho, se han

producido cambios importantes en el enfoque de gestión que realizan las instituciones públicas, buscando una mejora constante en la eficiencia de recursos a través de una mejora del desempeño de procesos y miembros (García 2007; Hernández 2005).

En el caso de nuestro estudio, se trata de una organización híbrida, institución pública con gestión privada y entre estos dos modelos existen, sin duda, notables diferencias entre los modelos de gestión. Así, mientras que las instituciones sanitarias públicas, mantienen un alto nivel de burocracia con un escaso nivel de autonomía de los miembros de la organización, y todo ello, pese a disponer de cierto grado de libertad en algunas políticas (Rego, Nunes y Costa 2010), las instituciones de carácter privado se acercan más a un estilo de gestión más cercano a las ideas de Quintana (2000) donde el factor humano está en el centro del sistema y es un factor decisivo en los procesos de gestión de la salud (Harris, Cortvriend y Hyde 2007).

En este sentido, resulta doblemente interesante identificar el perfil cultural de una organización que incorpora características de ambos modelos.

4.1 Descripción de la actuación

Tras la investigación cualitativa realizada en el primer trabajo, y atendiendo a las carencias que el anterior trabajo mostraba, nos proponemos

realizar una investigación cuantitativa con una muestra suficiente de toda la organización.

Para ello, elaboramos un cuestionario (Anexo 5) a partir de la lista de los valores obtenida en las sesiones cualitativas realizadas con Directivos y personal clave de la organización.

Los 17 valores votados por los participantes están incluidos en la lista. Generalmente, aparece tal y como fueron expresados por los participantes; sin embargo, proponemos que innovación y mejora continua aparezcan como 2 valores distintos, y hemos unido ciertos valores cercanos para llegar a un único concepto. es el caso para:

- Dedicación/esfuerzo: hemos retenido el concepto único de esfuerzo. El matiz “Dedicación” lo evaluaremos a través de la conducta que consiste en “anteponer las necesidades de la organización por delante de las suyas propias”.

- Honestidad, integridad, respeto, credibilidad están juntos bajo el concepto de integridad.

- Responsabilidad: la hemos integrado en el valor Profesionalidad, incluyendo en la definición de la conducta el matiz de “cumplir con sus tareas y responsabilidades”.

Así, obtenemos la lista siguiente:

Económicos (prácticos o de control)

- Orientación al paciente
- Profesionalidad.
- Mejora continua
- Innovación
- Sostenibilidad
- Eficiencia

Éticos (sociales o Morales)

- Cooperación
- Transparencia
- Responsabilidad social
- Integridad
- Seguridad

Poiéticos (emocionales)

- Iniciativa
- Desarrollo profesional
- Esfuerzo
- Compromiso

Hemos ampliado la lista con 6 valores más que creemos deben aparecer en la encuesta para un tipo de organización como la que nos ocupa, los cuales han sido consensuados con la dirección de la misma:

- Económicos (prácticos o de control)

- Resolución (u orientación a la acción)
- Coordinación (u orientación a la planificación)
- Orientación a los resultados

- Poéticos (emocionales)

- Orgullo de pertenencia
- Aprendizaje
- Adaptabilidad

Esta lista de 21 valores ha sido desplegada en un total de 40 conductas, 2 por valor salvo para desarrollo y responsabilidad social, para intentar obtener matices sobre la redacción final que debe tener cada valor y por tanto la cultura compartida.

De esta forma, el listado definitivo de valores es el siguiente:

- **Dimensión ética:** orientación al paciente, profesionalidad, cooperación, integridad, responsabilidad social, transparencia, y seguridad.

- **Dimensión económica:** sostenibilidad, innovación, mejora continua, orientación a resultados, resolución, coordinación, y eficiencia.

- **Dimensión emocional:** esfuerzo, compromiso, iniciativa, desarrollo profesional, aprendizaje, orgullo de pertenencia, y adaptabilidad.

4.2. Medición: proceso de validación de la escala de medida

HEVAIN

Las escalas de medida permiten medir constructos con información recogida de variables observables. Las escalas pueden ser unidimensionales, o pueden componerse de varias dimensiones. En el caso del modelo triaxial de Dolan y García (1997), la escala de medida que se pretende validar cuenta con tres dimensiones: emocional, ética y económica.

Para validar la escala de medida, se utilizarán modelos de ecuaciones estructurales, que permiten analizar las propiedades psicométricas de dimensionalidad, fiabilidad y validez (Del Barrio y Luque, 2000), a través del análisis factorial confirmatorio (Hair et. al., 2017). Este tipo de análisis permite establecer con antelación el número de variables latentes y sus conexiones con las variables observables, de forma que se introducen unas restricciones de partida que indican las variables que están influenciadas, así como por qué factores. Asimismo, se determinan las variables que tienen errores de medida,

las correlaciones entre factores, y los valores de las cargas factoriales (Del Barrio y Luque, 2000).

Por lo tanto, el análisis factorial confirmatorio tiene claras ventajas en relación a otras técnicas como el Alfa de Cronbach, el cual es un coeficiente tradicionalmente utilizado para examinar las escalas de medida. Cuando el Alfa de Cronbach presenta valores elevados, podemos pensar inicialmente en una alta fiabilidad de la escala de medida. Sin embargo, altos valores del Alfa de Cronbach no garantizan que todos los ítems pertenezcan a una única variable latente (Devellis, 1991). Además, el Alfa de Cronbach no permite determinar la cantidad de variables latentes que afectan a los ítems de la escala, con lo que podemos encontrar un valor elevado de este coeficiente como resultado de altas correlaciones medias entre los ítems.

Para evaluar las propiedades psicométricas de las escalas de medida, se seguirán los métodos indicados en la tabla XX. Estos métodos incluyen el análisis de la dimensionalidad, la cual se refiere a la adecuación de la estructura factorial de la variable. La fiabilidad evalúa la calidad de la escala, considerando las desviaciones que puedan darse por errores causales. Finalmente, la validez examina el grado en el que estamos midiendo lo que realmente se pretende medir.

Tabla 6. Metodología para analizar las propiedades psicométricas del constructo HEVAIN. Fuente: Adaptado de Alegre (2003) y Hair et al. (2017).

PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS	METODOLOGÍA DE COMPROBACIÓN
DIMENSIONALIDAD	Estimación y ajuste del modelo del que teóricamente se deduce la construcción del instrumento de medida, a través del análisis factorial confirmatorio
FIABILIDAD	Fiabilidad de cada indicador $\geq 0,5$ Fiabilidad compuesta $\geq 0,7$
VALIDEZ DE CONTENIDO	Revisión de la literatura
VALIDEZ CONVERGENTE	Coefficiente de Bentler-Bonett $\geq 0,9$ Magnitud de las cargas factoriales $\geq 0,4$ Coefficientes de los valores $t \geq 1,96$ (estadísticamente significativos)
VALIDEZ DISCRIMINANTE	Matriz de correlaciones entre las dimensiones

A continuación, se presentan las distintas fases del proceso de validación de las escalas de medida HEVAIN ("healthcare values inventory"), que incluye tres dimensiones que se corresponden con los valores poéticos, ético-sociales, y prácticos. El proceso incluye la validación de la dimensionalidad, fiabilidad y validez

4.2.1. La dimensionalidad de la escala HEVAIN

La escala de medida del inventario de valores en organizaciones sanitarias se compone de cuarenta ítems, con valores en una escala Likert en un rango de 1 a 10, que dan lugar a tres dimensiones:

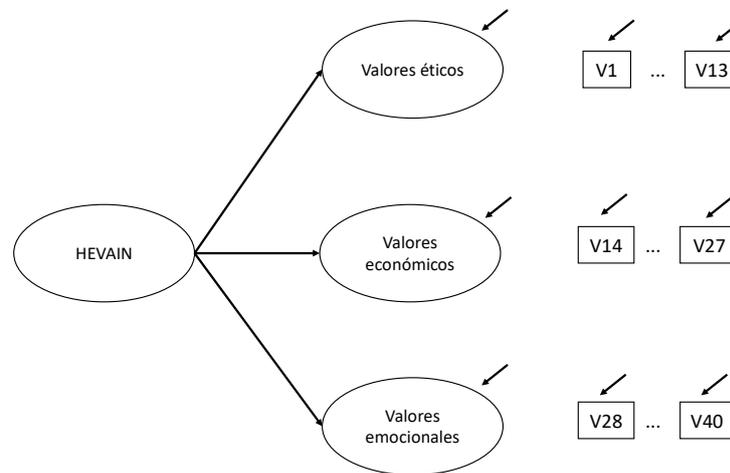
- Dimensión ética: se compone de trece ítems. Un ejemplo de ítem sería "Las personas que componen la organización se esfuerzan en detectar y cubrir las necesidades del paciente o, en su caso, en canalizarlas al área correspondiente".

- Dimensión económica: se compone de catorce ítems. Un ejemplo de ítem sería "Las personas que componen la organización utilizan los recursos que están a su disposición bajo criterios de idoneidad, eficacia y eficiencia

- Dimensión emocional: se compone de trece ítems. Un ejemplo de ítem sería "Las personas que componen la organización cumplen con sus responsabilidades sin presentar excusas a pesar de las dificultades, adversidades o de la presión del tiempo.

En la figura 8 se presenta en un diagrama la dimensionalidad del constructo "inventario de valores en organizaciones sanitarias".

Figura 8. Dimensiones del constructo HEVAIN



Nota: HEVAIN = healthcare values inventory

El análisis de la dimensionalidad permite comprobar, mediante el análisis factorial confirmatorio, la adecuación de la estructura factorial propuesta. El ajuste del modelo factorial de segundo orden nos permite realizar esta comprobación. En la Tabla 174 se muestran los estimadores estandarizados de los parámetros del modelo.

Tabla 7. Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida y perturbaciones del modelo

Ítem	F1	F2	F3	Errores y perturb.	Ítem	F1	F2	F3	HEVAI N	Errores y perturb.
V1	0,683 (1)			0,730	V27		0,732			0,682
V2	0,696			0,718	V28			0,813 (1)		0,582
V3	0,803			0,595	V29			0,809		0,588
V4	0,813			0,582	V30			0,862		0,507
V5	0,828			0,561	V31			0,797		0,605
V6	0,841			0,541	V32			0,849		0,528
V7	0,838			0,546	V33			0,831		0,556
V8	0,834			0,552	V34			0,794		0,608
V9	0,850			0,527	V35			0,860		0,510
V10	0,820			0,573	V36			0,872		0,489
V11	0,707			0,708	V37			0,780		0,626
V12	0,723			0,691	V38			0,729		0,685
V13	0,798			0,603	V39			0,777		0,629
V14		0,798 (1)		0,603	V40			0,852		0,523
V15		0,778		0,629	F1				0,647	0,216
V16		0,816		0,578	F2				0,775	0,230
V17		0,781		0,625	F3				0,864	0,129
V18		0,805		0,593						
V19		0,824		0,567						
V20		0,806		0,592						
V21		0,819		0,574						
V22		0,860		0,510						
V23		0,740		0,673						
V24		0,809		0,588						
V25		0,826		0,563						
V26		0,743		0,669						

(1) Con el fin de fijar la escala de la variable latente, el parámetro se ha fijado en 1. Los parámetros estimados son estadísticamente significativos, al 95% ($t \geq 1,96$).

Tabla 8. Valores de ajuste del modelo factorial de segundo orden

HEVAIN

Mod.	Satorra-Bentler χ^2	g.l.	p-valor	BBNFI	CFI	RMSEA	NC ($=\chi^2 /$ g.l.)
HEVAIN	2039,120	736	0.092	0,915	0,965	0,059	2,770

En la Tabla 7 podemos observar que los valores de todas las cargas factoriales son suficientemente elevados y significativos. La Tabla 8, muestra un ajuste adecuado del modelo factorial de segundo orden HEVAIN.

Los valores de los índices BBNFI y CFI son superiores a 0,90, valor del indicado chi-cuadrado normado tiene un valor inferior a tres (Bagozzi y Yi, 1988), y el indicador RMSEA es inferior a 0,08 (Hair et al., 2017).

4.2.2. La fiabilidad de la escala HEVAIN

En la siguiente tabla (Tabla 176) se pueden comprobar los valores de R^2 de los ítems de la escala HEVAIN. Los datos muestran que la fiabilidad individual es satisfactoria, ya que se supera el valor de 0,50.

La fiabilidad compuesta en cada factor revela valores óptimos, todos por superiores a 0,7, lo cual revela que cada conjunto de ítems es capaz de explicar una porción de la variación del factor mayor que la explicada por el error de medida.

Tabla 9. Fiabilidad de los factores de la escala HEVAIN

. **Nota:** FB = Fiabilidad compuesta.

Modelo	FB	R ²							
F1	0,955	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	
		0,532	0,514	0,646	0,662	0,686	0,707	0,703	
		V8	V9	V10	V11	V12	V13		
		0,695	0,722	0,672	0,509	0,523	0,637		
F2	0,960	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	
		0,637	0,605	0,666	0,610	0,648	0,679	0,649	
		V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	
		0,671	0,740	0,547	0,654	0,683	0,553	0,536	
F3	0,963	V28	V29	V30	V31	V32	V33	V34	
		0,661	0,654	0,743	0,635	0,722	0,691	0,631	
		V35	V36	V37	V38	V39	V40		
		0,740	0,760	0,608	0,531	0,604	0,726		

4.2.3.- La validez de contenido de la escala HEVAIN

El inventario de valores organizaciones sanitarias se mide a través de una escala que se sustenta en el modelo de Dolan y García (1997). Se trata de un modelo muy sólido en la literatura de dirección por valores. Su propuesta de modelo Triaxial es congruente con la propuesta de Sen (2000), Premio Nobel de Economía 2018, cuando proponen ir más allá de la restricción del concepto de "valores de empresa". El modelo de Dolan y García (1997) aparece como respuesta a la necesidad actual de ser eficiente, ético y emocional en contextos de creciente complejidad y dinamismo, donde valores como el compromiso, la confianza o la pertenencia se vuelven fundamentales. Su propuesta tiene un carácter humanista e integrador, en el que la persona es el centro de la gestión de la empresa.

El modelo Triaxial transforma la cultura de control en una cultura orientada hacia el desarrollo, que facilitan a la organización posicionarse para su transformación social desde el mundo empresarial. Podemos decir que el modelo de dirección por valores de Dolan y García complementa a modelos anteriores, como la dirección por objetivos o la dirección por instrucciones.

Utilizando este modelo como base, se realizaron diversas entrevistas con directivos y empleados. De esta forma, se llevó a cabo una primera fase exploratoria mediante dos técnicas cualitativas diferentes. La primera fueron grupos de discusión, y la segunda fueron entrevistas con expertos, lo cual aportó mayor objetividad y enriqueció la recogida de información para dar

mayor rigurosidad a la escala de medición. La escala de medida HEVAIN, parte, por lo tanto, de la medición de los valores éticos, económicos y emocionales previamente medidos en la escala de Dolan y García (1997).

La validez de contenido se ha visto a su vez confirmada por posteriores trabajos realizados en otras organizaciones sanitarias entre personal de dirección. Sirva como ejemplo el trabajo realizado con la gerencia de Quirón para la zona de Levante durante más de cuatro años, donde se pudo confirmar cualitativamente el modelo de escala propuesto.

La validez de contenido de la escala también se pudo contrastar en trabajos realizados con Vithas en los que se analizó el peso de los valores en decisiones clave.

Finalmente, en trabajos realizados con el Hospital Intermutual de Levante entre los años 2015 y 2018, con todo el equipo directivo, jefes de servicio y personal en general, permitió analizar los valores estratégicos de la empresa siguiendo el modelo teórico propuesto.

4.2.4. La validez convergente de la escala HEVAİN

La validez convergente se refiere a la existencia de una alta correlación entre la del constructo que estamos evaluando y otros constructos que valoran el mismo concepto (Camisón, 1999). Para confirmar la validez convergente podemos utilizar el índice de Bentler-Bonet (BBNFI, Bentler y Bonet, 1980), referido al valor de las cargas factoriales y de los valores t (Bollen, 1989). Este índice debe de presentar valores superiores a 0,9, y a su vez las cargas factoriales deben de ser mayores al valor de referencia 0,4 (Hair et al., 2017). Igualmente, lo valores t han de ser superiores a 1,96 (Anderson y Gerbing, 1982). Las tablas 7 Y 8 muestran que todas estas condiciones se cumplen.

4.2.5. La validez discriminante de la HEVAİN

A través de la validez discriminante conocemos el nivel de relación entre dos medidas que pretenden medir conceptos similares. Esto nos da garantías de que la escala mide el concepto que se pretende y no otros. A través de la validez discriminante podemos asegurar que las dimensiones de la escala miden elementos diferentes.

Para confirmar la validez discriminante, se analizarán las correlaciones entre las dimensiones de valores éticos, económicos y emocionales. Cuando los coeficientes de correlación presentan valores menores o iguales a 0,90,

podemos confirmar que existe validez discriminante (Luque, 1997). Los resultados muestran, en la tabla 177, que todas las correlaciones entre las dimensiones de la escala HEVAIN son inferiores a 0,90, por lo que podemos confirmar que cada dimensión de la escala mide factores distintos.

Tabla 10. Correlaciones entre las dimensiones de la escala HEVAIN. **Nota:** Los coeficientes de correlación son significativos ($p < 0,01$).

	Valores éticos	Valores económicos	Valores emocionales
Valores éticos	1		
Valores económicos	0,782	1	
Valores emocionales	0,798	0,881	1

Para confirmar la validez discriminante, siguiendo a Gatignon et al. (2002), realizaremos otro tipo de análisis, en el cual examinaremos dos a dos las dimensiones de la escala HEVAIN. Podemos asegurar la validez discriminante de esta escala, es decir, si ambas dimensiones son distintas, si puede rechazarse la hipótesis de que forman una sola escala (Escrig, 2001).

Utilizaremos el análisis factorial confirmatorio entre las tres dimensiones de la escala HEVAIN, seleccionadas de dos en dos, para

posteriormente estimar otro modelo en el que fijaremos a uno la correlación entre las dos dimensiones. Si encontramos una diferencia significativa, podemos confirmar la validez discriminante. La Tabla 178 muestra que el modelo donde la correlación es distinta de 1, presenta un mejor ajuste para cada par de dimensiones. Por lo tanto, podemos confirmar que ambos constructos son diferentes.

Tabla 11. Correlaciones, chi-cuadrado, grados de libertad, y p-valor de las dimensiones de la escala HEVAIN

	Valores éticos				Valores económicos			
	\emptyset	d.f.	χ^2	p	\emptyset	d.f.	χ^2	p
Valores económicos	0,782	324	1.104,958	0,09				
	1	325	1.459,784	0,04				
Valores emocionales	0,798	299	961,529	0,12	0,881	324	1.084,381	0,09
	1	300	1.656,324	0,03	1	325	1.298,114	0,02

4.3. Descripción de la muestra

Se trabaja con la información recogida de 535 encuestados. El trabajo de campo se realiza en 2012. Se trabaja con una escala Likert de 10 puntos (1: totalmente en desacuerdo con lo que propone el ítem... 10: totalmente de acuerdo con lo que propone el ítem).

La descripción de la muestra de trabajadores, que se ha utilizado para realizar el estudio, es la siguiente:

- El 33,3% de los encuestados son hombres.
- El 89,2% de los encuestados tienen relación de contratados (Cont.) y el 10,7% tienen relación de funcionarios de la Administración (FUNC).
- La siguiente tabla muestra la descripción de la muestra respecto de su edad.

Tabla 12. Descripción de la muestra en función de la edad.

	Nº encuestados	%
<30 años	68	12,7
30-45 años	305	57,0
>45 años	162	30,3
Total	535	100,0

La siguiente tabla muestra los detalles de la muestra en relación a su antigüedad en la organización.

Tabla 13. Descripción de la muestra en función de la antigüedad.

	Nº encuestados	%
< 4 años	90	16,8
4-8 años	136	25,4
9-12 años	86	16,1
>12 años	223	41,7
Total	535	100,0

- La categoría profesional de los encuestados se explica en la siguiente

tabla.

Tabla 14. Descripción de la muestra en función la posición laboral.

	Nº encuestados	%
Directivo	7	1,3
Mando intermedio	49	9,2
Administración	84	15,7
TSuperior asistencial	113	21,1
TMedio asistencial	179	33,5
Otro personal asistencial	103	19,3
Total	535	100,0

- Los detalles en cuanto al centro de trabajo de los encuestados son los siguientes.

Tabla 15. Descripción de la muestra en función de la edad.

		Frecuencia	Porcentaje
	Centro 1	405	75,7
	Centro 2	12	2,2
	Centro 3	9	1,7
	Centro 4	11	2,1
	Centro 5	9	1,7
	Centro 6	8	1,5
	Centro 7	10	1,9
	Centro 8	12	2,2
	Centro 9	12	2,2
	Centro 10	22	4,1
	Centro 11	24	4,5
	Total	534	99,8
	No contesta	1	,2
Total		535	100,0

- La segmentación de la muestra en cuanto al área de trabajo se explica con la siguiente tabla:

Tabla 16. Descripción de la muestra en función del área de trabajo.

	Nº encuestados	%
Quirúrgica	48	9,0
SCentrales	58	10,8
CExternas	50	9,3
Hospitalización	74	13,8
HDía	8	1,5
Laboratorio	12	2,2
Urgencias	60	11,2
Admisión	43	8,0
UCI	37	6,9
Paritorio	7	1,3
Administración	40	7,5
APrimaria	96	17,9
Total	533	99,6
No contesta	2	,4
Total	535	100,0

4.4. Metodología

Se ha realizado un análisis descriptivo para cada ítem a partir de la media, la desviación típica y los percentiles 25, 50 y 75. Con el test de Wilcoxon, se ha estudiado las posibles diferencias entre el grado de percepción y de deseo de los valores. Además, se ha concretado la posible

relación de cada ítem con las distintas variables de segmentación. Para este análisis, se han empleado técnicas de contraste no paramétricas en función de la naturaleza de cada variable:

- *Prueba U de Mann-Whitney.* Se ha utilizado para contrastar la homogeneidad de las respuestas respecto de dos muestras independientes. Por ejemplo, para ver si la percepción, o el deseo, de cada uno de los valores depende del género del encuestado.
- *Prueba Kruskal-Wallis.* Se ha utilizado para contrastar la homogeneidad de las respuestas respecto de más de dos muestras independientes. Por ejemplo, para ver si la percepción, o el deseo, de cada uno de los valores depende de la edad de los encuestados.

Después del análisis univariante y bivariante, se ha trabajado con técnicas estadísticas multivariantes de interdependencia, en concreto con el análisis de correspondencias múltiple. Esta técnica, a partir de sus mapas de localización de categorías, nos permiten conocer el perfil de los encuestados que mejor puntúan los valores más votados por el conjunto de encuestados, o la posible relación entre los valores más votados y las alternativas presentadas sobre la misión y/o la visión.

En todos los casos, el nivel de significatividad empleado ha sido del 1% (p -valor=0,01). Así, cualquier p -valor menor a 0,01 será indicativo de una relación estadísticamente significativa entre variables. Por el contrario, un p -

valor mayor, o igual, a 0,01 indica ausencia de relación. La totalidad del análisis estadístico se ha realizado con SPSS v.17.

4.5. Evaluación de Resultados

4.5.1. Análisis de cada uno de los valores del modelo

P1. (Orientación al paciente). Las personas que componen la organización se esfuerzan en detectar y cubrir las necesidades del paciente o, en su caso, en canalizarlas al área correspondiente.

Tabla 17. Resultados de la pregunta 1.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	3922	7,3	1,7	6	8	9
Deseado	4821	9,0	1,2	8	10	10

Existe diferencia significativa entre lo esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que ninguna de las variables de segmentación (género, relación laboral, edad, antigüedad, categoría profesional, centro de trabajo y área de trabajo) influye en la valoración de este ítem. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P2. (Orientación al paciente). Las personas que componen la organización muestran una actitud de disponibilidad hacia el paciente y a su familia, que se manifiesta en amabilidad, espíritu de servicio y claridad de la comunicación.

Tabla 18. Resultados de la pregunta 2.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	4025	7,5	1,6	7	8	9
Deseado	4851	9,1	1,1	8	9	10

Existe diferencia significativa entre lo esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el centro de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 19. Resultados de la pregunta 2 en función del centro.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntuá por debajo de	El 50% de los encuestados puntuá por debajo de	El 75% de los encuestados puntuá por debajo de
Centro 1	3243	7,5	1,5	7	8	9
Centro 2	92	7,6	1,8	6	8	9
Centro 3	59	6,5	2,2	4	7	8
Centro 4	81	7,3	1,8	6	7	9
Centro 5	64	7,1	1,7	5	7	8
Centro 6	58	7,2	1,1	6	7	8
Centro 7	90	9,0	1,6	8	10	10
Centro 8	101	8,4	1,6	7	9	10
Centro 9	86	7,1	1,5	6	7	9
Centro 10	143	6,5	1,5	5	7	8
Centro 11	190	7,9	1,5	7	7	9

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende del género, relación laboral, edad, antigüedad, categoría profesional y área de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P3. (Profesionalidad). Las personas que componen la organización cumplen con sus tareas y responsabilidades de manera segura y eficiente, y respetando las normas.

Tabla 20. Resultados de la pregunta 3.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	4124	7,7	1,6	7	8	9
Deseado	4911	9,1	1,1	9	10	10

Existe diferencia significativa entre lo esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona el deseo del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 21. Resultados de la pregunta 3 en función de la categoría profesional.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Func.	502	8,8	1,3	8	9	10
Cont.	4403	9,2	1,1	9	10	10

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende del género, edad, antigüedad, categoría profesional, centro de trabajo y área de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P4. (Profesionalidad). Las personas que componen la organización se preocupan por poseer en todo momento las competencias más actuales y pertinentes de su área de conocimiento.

Tabla 22. Resultados de la pregunta 4.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	4052	7,5	1,7	7	8	9
Deseado	4875	9,1	1,1	9	10	10

Existe diferencia significativa entre los esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona el deseo del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 23. Resultados de la pregunta 4 en función de la categoría profesional.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
FUNC.	499	8,7	1,3	8	9	10
Cont.	4389	9,2	1,1	9	10	10

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende del género, edad,

antigüedad, categoría profesional, centro de trabajo y área de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P5. (Sostenibilidad). Las personas que componen la organización utilizan los recursos que están a su disposición bajo criterios de idoneidad, eficacia y eficiencia.

Tabla 24. Resultados de la pregunta 5.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	4003	7,4	1,7	7	8	9
Deseado	4845	9,1	1,1	9	9	10

Existe diferencia significativa entre lo esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la edad del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 25. Resultados de la pregunta 5 en función de la edad.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
<30años	546	8,0	1,4	7	8	9
30- 45años	2292	7,5	1,6	7	8	9
>45años	1165	7,1	2,0	6	7	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el centro de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 26. Resultados de la pregunta 5 en función del centro de trabajo.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Centro 1	3038	7,5	1,7	7	8	9
Centro 2	87	7,2	1,6	6	7	9
Centro 3	61	6,7	3,1	4	7	9
Centro 4	84	7,6	1,5	7	7	9
Centro 5	57	6,3	1,7	4	7	7
Centro 6	56	7,0	1,1	6	6	8
Centro 7	91	9,1	1,5	9	10	10
Centro 8	101	8,4	1,3	7	8	10
Centro 9	85	7,0	1,9	6	7	8
Centro 10	143	6,5	2,1	6	7	8
Centro 11	192	8,0	1,7	7	8	9

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona el deseo del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 27. Resultados de la pregunta 5 en función de la relación laboral.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Func.	484	8,6	1,3	8	9	10
Cont.	4354	9,1	1,1	9	10	10

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende del género, antigüedad, categoría profesional y área de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P6. (Sostenibilidad). Las personas que componen la organización son conscientes de que la obtención de resultados positivos y mantenidos en el tiempo en el departamento de salud depende también de su gestión diaria.

Tabla 28. Resultados de la pregunta 6.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	4082	7,6	1,8	7	8	9
Deseado	4884	9,1	1,1	9	10	10

Existe diferencia significativa entre lo esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que el género del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 29. Resultados de la pregunta 6 en función del sexo.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Hombre	1288	7,2	1,8	6	7	9
Mujer	2794	7,8	1,7	7	8	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la edad del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 30. Resultados de la pregunta 6 en función de la edad.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
<30años	560	8,2	1,5	7	8	9
30- 45años	2343	7,6	1,7	7	8	9
>45años	1179	7,3	2,0	6	7	9

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona el deseo del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 31. Resultados de la pregunta 6 en función de la relación laboral.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Func.	488	8,7	1,4	8	9	10
Cont.	4388	9,2	1,1	9	10	10

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende de la antigüedad,

categoría profesional, centro de trabajo y área de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P7. (Cooperación). Las personas que componen la organización participan activamente en la consecución de una meta común, subordinando los propios intereses a los intereses comunes.

Tabla 32. Resultados de la pregunta 7.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntuá por debajo de	El 50% de los encuestados puntuá por debajo de	El 75% de los encuestados puntuá por debajo de
Percibido	3636	6,8	1,9	6	7	8
Deseado	4753	8,8	1,3	8	9	10

Existe diferencia significativa entre los esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la edad del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 33. Resultados de la pregunta 7 en función de la edad.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
<30años	524	7,7	1,6	7	8	9
30- 45años	2025	6,6	1,8	5	7	8
>45años	1087	6,7	2,0	5	7	8

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el centro de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 34. Resultados de la pregunta 7 en función del centro.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Centro 1	2740	6,7	1,8	6	7	8
Centro 2	80	6,6	2,4	4	7	9
Centro 3	55	6,1	3,0	3	7	9
Centro 4	75	6,8	1,9	5	7	8
Centro 5	52	5,7	2,1	3	6	7
Centro 6	54	6,7	1,5	6	6	8
Centro 7	89	8,9	1,1	8	9	10
Centro 8	95	7,9	1,8	7	8	10
Centro 9	84	7,0	2,4	6	7	9
Centro 10	135	6,1	1,6	5	6	7
Centro 11	173	7,2	2,0	6	7	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la categoría profesional del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 35. Resultados de la pregunta 7 en función de la categoría profesional.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Directivo	53	7,5	1,9	6	6	10
Mando In.	322	6,5	1,5	5	6	7
Administr.	527	6,2	1,9	5	6	8
TSup Asist	752	6,6	1,9	5	7	8
TMedi Asis	1234	6,8	1,9	6	7	8
Otros asis	748	7,2	1,9	6	8	9

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende del género, relación laboral, antigüedad, y área de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P8. (Cooperación). Las personas que componen la organización tienen inquietud por la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en las acciones de los demás.

Tabla 36. Resultados de la pregunta 8.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	3718	6,9	1,9	6	7	8
Deseado	4714	8,8	1,5	8	9	10

Existe diferencia significativa entre lo esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la edad del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 37. Resultados de la pregunta 8 en función de la edad.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
<30 años	523	7,6	1,6	7	8	9
30-45 años	2099	6,8	1,8	6	7	8
>45 años	1096	6,7	2,0	5	7	8

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la categoría profesional del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 38. Resultados de la pregunta 8 en función de la categoría profesional.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Directivo	50	7,1	2,0	6	6	10
Mando In.	338	6,9	1,4	6	7	8
Administr.	519	6,1	2,1	5	6	8
TSup Asist	769	6,8	1,9	5	7	8
TMedi Asis	1290	7,2	1,8	6	7	8
Otros asis	752	7,3	1,9	6	8	8

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 39. Resultados de la pregunta 8 en función del área.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Quirúrgica	344	7,1	1,9	6	7	8
SCentrales	422	7,2	2,0	6	8	9
CExternas	343	6,8	2,1	6	7	8
Hospitaliza.	525	7,0	1,7	6	7	8
HDía	51	6,3	1,1	6	6	7
Laboratorio	84	7,0	1,5	5	7	8
Urgencias	413	6,8	1,3	6	7	8
Admisión	241	5,6	2,0	4	5	7
UCI	275	7,4	2,0	5	8	9
Paritorio	56	8,0	1,4	8	8	9
Administrac	263	6,5	1,9	6	6	8
APrimaria	683	7,1	1,9	6	7	9

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende del género, relación laboral, antigüedad y centro de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P9. (Innovación). Las personas que componen la organización se orientan a descubrir y proponer nuevas técnicas, tecnologías y métodos de trabajo que aporten valor al paciente o a la empresa.

Tabla 40. Resultados de la pregunta 9.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	3889	7,2	1,8	6	7	9
Deseado	4813	9,0	1,2	8	9	10

Existe diferencia significativa entre lo esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que el género del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 41. Resultados de la pregunta 9 en función del sexo.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Hombre	1239	6,9	1,9	6	7	9
Mujer	2650	7,4	1,8	6	8	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el centro de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 42. Resultados de la pregunta 9 en función del centro.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Centro 1	2953	7,2	1,7	6	8	9
Centro 2	90	7,5	2,3	5	8	9
Centro 3	56	6,2	2,9	4	7	8
Centro 4	82	7,4	1,9	6	7	10
Centro 5	51	5,6	1,5	4	6	7
Centro 6	59	7,3	1,0	6	7	8
Centro 7	83	8,3	2,1	8	9	10
Centro 8	103	8,5	1,3	7	9	10
Centro 9	87	7,2	1,9	7	7	8
Centro 10	141	6,4	2,5	5	6	8
Centro 11	181	7,5	1,6	7	7	9

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona el deseo del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 43. Resultados de la pregunta 9 en función de la relación laboral.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Func.	485	8,5	1,6	8	9	10
Cont.	4321	9,0	1,2	8	9	10

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la categoría profesional del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 44. Resultados de la pregunta 9 en función de la categoría profesional.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Directivo	56	8,0	2,0	6	8	10
Mando In.	358	7,3	1,5	6	7	8
Administr.	539	6,4	2,1	5	7	8
TSup Asist	791	7,0	2,0	6	7	8
TMedi Asis	1345	7,5	1,6	6	8	9
Otros asis	800	7,7	1,7	7	8	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 45. Resultados de la pregunta 9 en función del área.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Quirúrgica	370	7,7	1,8	7	8	9
SCentrales	437	7,5	1,5	7	8	9
CExternas	358	7,1	2,1	6	7	8
Hospitaliza.	532	7,1	1,8	6	7	8
HDía	56	7,0	1,0	6	7	8
Laboratorio	96	8,0	1,7	7	9	9
Urgencias	452	7,5	1,4	7	8	8
Admisión	253	5,8	2,1	5	6	7
UCI	288	7,7	1,7	7	8	9
Paritorio	56	8,0	0,8	7	8	9
Administrac.	267	6,6	1,7	5	7	8
APrimaria	705	7,3	2,0	6	7	9

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende de la edad ni de la antigüedad. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P10. (Innovación). Las personas que componen la organización sienten inquietud por aplicar en su trabajo los últimos hallazgos científicos y tecnológicos.

Tabla 46. Resultados de la pregunta 10.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	3976	7,4	1,8	7	8	9
Deseado	4797	9,0	1,2	8	9	10

Existe diferencia significativa entre lo esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la categoría profesional del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 47. Resultados de la pregunta 10 en función de la categoría profesional.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Directivo	61	8,7	1,1	8	9	10
Mando In.	370	7,5	1,4	7	8	8
Administr.	571	6,8	2,1	5	7	9
TSup Asist	836	7,4	1,9	7	8	9
TMedi Asis	1336	7,4	1,7	6	8	9
Otros asis	802	7,8	1,8	7	8	9

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende del género, relación laboral, edad, antigüedad, centro de trabajo y área de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P11. (Mejora continua). Cada persona y equipo de trabajo identifica las áreas de mejora en sus procesos de trabajo buscando la optimización de los mismos.

Tabla 48. Resultados de la pregunta 11.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	3891	7,2	1,8	6	7	9
Deseado	4831	9,0	1,1	8	9	10

Existe diferencia significativa entre los esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que el género del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 49. Resultados de la pregunta 11 en función del sexo.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Hombre	1246	7,0	1,7	6	7	8
Mujer	2645	7,4	1,8	6	8	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la edad del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 50. Resultados de la pregunta 11 en función de la edad.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntuá por debajo de	El 50% de los encuestados puntuá por debajo de	El 75% de los encuestados puntuá por debajo de
<30años	536	7,8	1,6	7	8	9
30- 45años	2227	7,3	1,6	6	7	9
>45años	1128	7,0	2,0	6	7	8

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el centro de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 51. Resultados de la pregunta 11 en función del centro.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Centro 1	2987	7,3	1,7	6	8	9
Centro 2	87	7,2	2,2	5	7	9
Centro 3	66	7,3	2,7	6	8	9
Centro 4	81	7,3	1,6	6	7	9
Centro 5	55	6,1	1,8	4	6	8
Centro 6	54	6,7	2,3	6	7	8
Centro 7	84	8,4	1,7	7	8	10
Centro 8	87	7,9	1,5	7	8	9
Centro 9	78	6,5	1,9	4	7	9
Centro 10	132	6,0	1,8	5	6	7
Centro 11	173	7,2	2,2	6	7	9

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 52. Resultados de la pregunta 11 en función de la relación laboral.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Func.	369	6,5	1,9	5	7	8
Cont.	3515	7,3	1,7	6	8	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la categoría profesional del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 53. Resultados de la pregunta 11 en función de la categoría profesional.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Directivo	56	8,0	1,5	7	8	10
Mando In.	337	6,8	1,7	6	7	8
Administr.	549	6,5	1,8	5	7	8
TSup Asist	804	7,1	1,6	6	7	8
TMedi Asis	1356	7,6	1,6	7	8	9
Otros asis	789	7,6	1,9	7	8	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 54. Resultados de la pregunta 11 en función del área.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Quirúrgica	378	7,8	1,4	7	8	9
SCentrales	451	7,7	1,5	7	8	9
CExternas	379	7,5	1,8	7	8	9
Hospitaliza.	536	7,2	1,8	6	7	8
HDía	56	7,0	1,7	5	7	8
Laboratorio	93	7,7	1,0	7	8	8
Urgencias	426	7,1	1,7	6	7	9
Admisión	253	5,8	1,9	5	6	7
UCI	288	7,7	1,7	6	8	9
Paritorio	59	8,4	1,1	7	9	9
Administrac	272	6,8	1,7	6	7	8
APrimaria	693	7,2	1,9	6	7	9

El test no paramétricos de Kruskal-Wallis nos indican que la valoración de este ítem no depende de la antigüedad. El p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P12. (Mejora continua). En caso de problema o incidencia, las personas que componen la organización tienen inquietud por identificar la causa raíz de la misma para proponer una solución duradera.

Tabla 55. Resultados de la pregunta 12.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	3899	7,2	1,9	6	8	9
Deseado	4857	9,1	1,2	9	10	10

Existe diferencia significativa entre lo esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que el género del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 56. Resultados de la pregunta 12 en función del sexo.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Hombre	1242	6,9	2,0	6	7	8
Mujer	2657	7,4	1,9	6	8	9

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona el deseo del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 57. Resultados de la pregunta 12 en función de la relación laboral.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
FUNC.	490	8,6	1,5	8	9	10
Cont.	4360	9,1	1,1	9	10	10

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la categoría profesional del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 58. Resultados de la pregunta 12 en función de la categoría profesional.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Directivo	53	7,5	1,8	6	7	9
Mando In.	335	6,8	1,7	6	7	8
Administr.	564	6,7	2,1	5	7	8
TSup Asist	808	7,1	1,8	6	8	8
TMedi Asis	1342	7,5	1,8	6	8	9
Otros asis	797	7,7	1,9	6	8	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 59. Resultados de la pregunta 12 en función del centro.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Quirúrgica	378	7,8	1,8	7	8	9
SCentrales	415	7,1	2,0	6	8	9
CExternas	349	6,9	2,0	6	7	8
Hospitaliza.	554	7,4	1,9	7	8	9
HDía	55	6,8	1,8	5	6	9
Laboratorio	99	8,2	1,3	7	8	9
Urgencias	429	7,1	1,4	6	7	8
Admisión	257	5,9	2,1	4	6	8
UCI	269	7,2	2,0	5	8	9
Paritorio	61	8,7	1,1	8	9	10
Administrac	270	6,7	1,9	5	7	8
APrimaria	744	7,7	1,8	7	8	9

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende de la edad, antigüedad y centro de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P13. (Esfuerzo). Las personas que componen la organización cumplen con sus responsabilidades sin presentar excusas a pesar de las dificultades adversidades o de la presión del tiempo.

Tabla 60. Resultados de la pregunta 13.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	3906	7,3	1,9	6	7	9
Deseado	4826	9,0	1,2	8	9	10

Existe diferencia significativa entre los esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona el deseo del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 61. Resultados de la pregunta 13 en función de la relación laboral.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
FUNC.	494	8,6	1,2	8	9	10
Cont.	4325	9,0	1,2	8	10	10

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende del género, edad, antigüedad, categoría profesional, centro de trabajo y área de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P14. (Esfuerzo). Las personas que componen la organización anteponen las necesidades de la organización por delante de las suyas propias.

Tabla 62. Resultados de la pregunta 14.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	3592	6,7	2,0	6	7	8
Deseado	4509	8,4	1,6	7	9	10

Existe diferencia significativa entre lo esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona el deseo del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 63. Resultados de la pregunta 14 en función de la relación laboral.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
FUNC.	450	7,8	1,8	7	8	9
Cont.	4052	8,4	1,5	8	9	10

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la categoría profesional del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 64. Resultados de la pregunta 14 en función de la categoría profesional.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntuá por debajo de	El 50% de los encuestados puntuá por debajo de	El 75% de los encuestados puntuá por debajo de
Directivo	46	6,5	2,5	4	6	10
Mando In.	306	6,2	1,7	5	6	7
Administr.	498	5,9	2,1	5	6	7
TSup Asist	738	6,5	2,1	5	7	8
TMedi Asis	1236	6,9	1,8	6	7	8
Otros asis	768	7,4	1,9	6	7	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 65. Resultados de la pregunta 14 en función del área.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Quirúrgica	338	7,0	1,9	6	7	8
SCentrales	391	6,7	1,8	6	7	8
CExternas	329	6,5	2,4	6	7	8
Hospitaliza.	499	6,7	1,8	6	7	8
HDía	51	6,3	1,5	5	6	7
Laboratorio	86	7,1	2,3	6	7	9
Urgencias	411	6,8	1,7	6	7	8
Admisión	238	5,5	2,2	4	5	7
UCI	273	7,3	2,0	5	8	9
Paritorio	52	7,4	1,2	6	7	9
Administrac.	241	6,0	1,9	4	6	7
APrimaria	664	6,9	2,0	6	7	8

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende del género, edad, antigüedad y centro de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P15. (Compromiso). Las personas que componen la organización trabajan para lograr resultados que beneficien a la organización y se involucran en el logro de objetivos comunes.

Tabla 66. Resultados de la pregunta 15.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	3907	7,3	1,7	6	7	9
Deseado	4757	8,8	1,3	8	9	10

Existe diferencia significativa entre lo esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que el género del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 67. Resultados de la pregunta 15 en función del sexo.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Hombre	1255	7,0	1,7	6	7	8
Mujer	2652	7,4	1,7	7	8	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el centro de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 68. Resultados de la pregunta 15 en función del centro.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Centro 1	2962	7,3	1,7	6	7	8
Centro 2	95	7,9	1,0	7	8	9
Centro 3	58	6,4	2,9	4	7	9
Centro 4	80	7,2	1,7	6	7	9
Centro 5	61	6,7	2,2	5	6	9
Centro 6	57	7,1	1,2	6	7	8
Centro 7	89	8,9	1,1	8	9	10
Centro 8	98	8,1	1,6	7	8	10
Centro 9	78	6,5	2,4	4	7	8
Centro 10	141	6,4	1,6	5	7	7
Centro 11	179	7,4	1,6	6	7	9

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona el deseo del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 69. Resultados de la pregunta 15 en función de la relación laboral.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Func.	471	8,2	1,6	7	8	10
Cont.	4279	8,9	1,2	8	9	10

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la categoría profesional del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 70. Resultados de la pregunta 15 en función de la categoría profesional.

Percibido	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúan por debajo de	El 50% de los encuestados puntúan por debajo de	El 75% de los encuestados puntúan por debajo de
Directivo	56	8,0	1,6	7	7	10
Mando In.	347	7,0	1,2	6	7	8
Administr.	553	6,5	1,7	5	7	8
TSup Asist	815	7,2	1,7	6	7	8
TMedi Asis	1351	7,5	1,7	7	8	9
Otros asis	785	7,6	1,9	6	8	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 71. Resultados de la pregunta 15 en función del centro.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Quirúrgica	373	7,7	1,6	7	8	9
SCentrales	424	7,3	2,0	6	8	9
CExternas	362	7,2	1,8	6	7	8
Hospitaliza.	545	7,3	1,7	6	8	8
HDía	58	7,2	1,3	6	7	8
Laboratorio	95	7,9	1,2	7	7	9
Urgencias	433	7,2	1,4	6	7	8
Admisión	253	5,8	1,7	5	6	7
UCI	284	7,6	1,9	6	8	9
Paritorio	59	8,4	0,7	8	9	9
Administrac	280	7,0	1,5	6	7	8
APrimaria	723	7,5	1,6	7	7	9

Los test no paramétricos realizados de Kruskal-Wallis nos indican que la valoración de este ítem no depende ni de la edad ni de la antigüedad. En los dos casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P16. (Compromiso). Las personas que componen la organización actúan teniendo bien presente el impacto de sus acciones en los resultados de la Compañía.

Tabla 72. Resultados de la pregunta 16.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	3822	7,1	1,8	6	7	9
Deseado	4615	8,6	1,4	8	9	10

Existe diferencia significativa entre los esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el centro de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 73. Resultados de la pregunta 16 en función del centro.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Centro 1	2892	7,1	1,7	6	7	8
Centro 2	84	7,0	1,8	5	7	9
Centro 3	55	6,1	2,9	4	7	8
Centro 4	85	7,7	1,4	7	8	9
Centro 5	62	6,8	2,0	6	7	8
Centro 6	50	7,1	2,2	6	7	9
Centro 7	87	8,7	1,0	8	9	9
Centro 8	102	8,5	1,3	7	8	10
Centro 9	82	6,8	2,2	5	7	9
Centro 10	136	6,1	1,7	5	6	7
Centro 11	178	7,4	1,8	6	7	9

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona el deseo del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 74. Resultados de la pregunta 16 en función de la relación laboral.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
FUNC.	446	7,8	1,9	7	8	10
Cont.	4162	8,7	1,4	8	9	10

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la categoría profesional del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 75. Resultados de la pregunta 16 en función de la categoría profesional.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Directivo	51	7,2	2,0	6	6	10
Mando In.	341	6,9	1,6	6	7	8
Administr.	546	6,5	1,8	5	7	8
TSup Asist	797	7,0	1,9	6	7	8
TMedi Asis	1338	7,4	1,6	7	8	9
Otros asis	749	7,3	1,9	6	7	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 76. Resultados de la pregunta 16 en función del área.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Quirúrgica	375	7,8	1,6	7	8	9
SCentrales	402	6,9	1,8	6	7	8
CExternas	353	7,0	2,0	6	7	8
Hospitaliza.	528	7,1	1,7	6	7	8
HDía	55	6,8	1,5	5	7	7
Laboratorio	91	7,5	1,6	6	7	9
Urgencias	429	7,1	1,4	6	7	8
Admisión	248	5,9	1,8	5	5	7
UCI	290	7,8	1,8	7	8	9
Paritorio	55	7,8	1,3	6	8	9
Administrac	272	6,8	1,7	6	6	8
APrimaria	707	7,3	1,8	6	7	9

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende del género, edad y antigüedad. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P17. (Iniciativa). Las personas que componen la organización se anticipan a los problemas y aportan soluciones alternativas antes de que se las soliciten.

Tabla 77. Resultados de la pregunta 17.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	3623	6,7	2,0	6	7	8
Deseado	4762	8,9	1,2	8	9	10

Existe diferencia significativa entre lo esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que el género del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 78. Resultados de la pregunta 17 en función del sexo.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Hombre	1153	6,4	1,9	5	7	8
Mujer	2470	6,9	2,0	6	7	8

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la edad del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 79. Resultados de la pregunta 17 en función de la edad.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
<30años	512	7,5	1,7	7	8	9
30- 45años	2050	6,7	1,9	6	7	8
>45años	1061	6,5	2,0	5	7	8

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el centro de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 80. Resultados de la pregunta 17 en función del centro.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Centro 1	2737	6,7	1,9	6	7	8
Centro 2	80	6,6	2,4	5	7	9
Centro 3	56	6,2	3,2	3	7	9
Centro 4	83	7,5	1,4	6	8	9
Centro 5	56	6,2	1,8	5	7	7
Centro 6	51	6,3	1,3	5	7	7
Centro 7	82	8,2	2,0	8	9	9
Centro 8	102	8,5	1,5	7	9	10
Centro 9	80	6,6	2,5	5	7	8
Centro 10	119	5,4	2,1	4	6	7
Centro 11	171	7,1	1,4	6	7	8

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona el deseo del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 81. Resultados de la pregunta 17 en función de la relación laboral.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
FUNC.	468	8,2	1,7	7	8	10
Cont.	4287	8,9	1,2	8	9	10

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la categoría profesional del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 82. Resultados de la pregunta 17 en función de la categoría profesional.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Directivo	55	7,8	1,7	6	7	10
Mando In.	312	6,3	1,5	5	6	7
Administr.	514	6,1	2,0	4	6	8
TSup Asist	732	6,4	2,0	5	7	8
TMedi Asis	1262	7,0	1,8	6	7	8
Otros asis	748	7,2	2,1	6	7	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 83. Resultados de la pregunta 17 en función del área.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Quirúrgica	349	7,2	2,0	7	8	9
SCentrales	398	6,8	2,0	6	7	8
CExternas	327	6,5	2,2	5	7	8
Hospitaliza.	516	6,9	1,8	6	7	8
HDía	54	6,7	1,1	6	6	8
Laboratorio	73	6,0	2,3	4	7	8
Urgencias	400	6,6	1,7	6	7	8
Admisión	238	5,5	2,1	4	6	7
UCI	274	7,4	2,0	6	8	9
Paritorio	54	7,7	1,6	6	7	9
Administrac	251	6,2	1,8	5	6	8
APrimaria	671	6,9	1,9	6	7	8

El test no paramétricos realizados de Kruskal-Wallis nos indican que la valoración de este ítem no depende de la antigüedad. El p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P18. (Iniciativa). Las personas que componen la organización impulsan o colaboran en acciones que van más allá de lo esperado en su puesto de trabajo.

Tabla 84. Resultados de la pregunta 18.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	3628	6,7	2,0	6	7	8
Deseado	4614	8,6	1,4	8	9	10

Existe diferencia significativa entre lo esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la edad del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 85. Resultados de la pregunta 18 en función de la edad.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
<30años	507	7,5	1,7	6	8	9
30- 45años	2026	6,6	2,0	5	7	8
>45años	1095	6,7	2,1	6	7	8

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona el deseo del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 86. Resultados de la pregunta 18 en función de la relación laboral.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Func.	457	8,0	1,8	7	8	10
Cont.	4150	8,7	1,3	8	9	10

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la categoría profesional del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 87. Resultados de la pregunta 18 en función de la categoría profesional.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Directivo	53	7,5	2,0	6	7	10
Mando In.	326	6,6	1,8	6	7	8
Administr.	507	6,0	2,1	5	6	8
TSup Asist	739	6,5	2,0	5	7	8
TMedi Asis	1251	7,0	1,9	6	7	9
Otros asis	752	7,3	2,1	6	8	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 88. Resultados de la pregunta 18 en función del área.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Quirúrgica	352	7,3	2,3	6	8	9
SCentrales	400	6,9	1,9	6	7	8
CExternas	338	6,7	2,1	6	7	8
Hospitaliza.	509	6,8	1,8	6	7	8
HDía	53	6,6	1,9	5	6	8
Laboratorio	76	6,3	2,1	6	6	7
Urgencias	405	6,7	1,8	5	7	8
Admisión	234	5,4	2,0	4	6	7
UCI	274	7,4	1,9	6	8	9
Paritorio	55	7,8	1,0	7	8	9
Administrac.	256	6,4	1,9	5	6	8
APrimaria	657	6,9	2,1	6	7	8

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende del género, antigüedad y centro de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P19. (Desarrollo profesional). Las personas que componen la organización muestran una clara predisposición a mejorar y desarrollar su carrera profesional.

Tabla 89. Resultados de la pregunta 19.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	4095	7,6	1,8	7	8	9
Deseado	4814	9,0	1,3	8	10	10

Existe diferencia significativa entre lo esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la edad del encuestado condiciona el deseo del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 90. Resultados de la pregunta 19 en función de la edad.

Deseado	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
<30años	630	9,2	1,3	9	10	10
30- 45años	2773	9,0	1,2	9	10	10
>45años	1411	8,8	1,4	8	9	10

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona el deseo del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 91. Resultados de la pregunta 19 de la relación laboral.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
FUNC.	463	8,2	1,7	7	9	10
Cont.	4344	9,1	1,2	9	10	10

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la categoría profesional del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 92. Resultados de la pregunta 19 en función de la categoría profesional.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Directivo	56	8,0	1,5	7	8	10
Mando In.	376	7,6	1,3	7	8	9
Administr.	593	7,0	2,0	6	7	9
TSup Asist	821	7,2	2,0	6	7	9
TMedi Asis	1423	7,9	1,7	7	8	9
Otros asis	826	8,0	1,6	7	8	10

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende del género, antigüedad, centro de trabajo y área de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P20. (Integridad). Las personas que componen la organización actúan conforme a criterios de honestidad y coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, aun cuando existan oportunidades para no hacerlo.

Tabla 93. Resultados de la pregunta 20.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	3833	7,1	1,9	6	7	9
Deseado	4819	9,0	1,2	8	9	10

Existe diferencia significativa entre los esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona el deseo del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 94. Resultados de la pregunta 20 en función de la relación laboral.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
FUNC.	473	8,4	1,5	8	9	10
Cont.	4339	9,1	1,1	9	10	10

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 95. Resultados de la pregunta 20 en función del área.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Quirúrgica	358	7,4	2,0	7	8	9
SCentrales	404	6,9	2,1	6	7	8
CExternas	364	7,2	2,1	7	8	9
Hospitaliza.	553	7,4	1,8	7	8	9
HDía	59	7,3	1,5	6	7	9
Laboratorio	85	7,0	2,6	6	8	9
Urgencias	433	7,2	1,5	6	7	8
Admisión	254	5,9	1,8	5	5	8
UCI	281	7,5	1,7	6	8	9
Paritorio	56	8,0	1,1	7	8	9
Administrac	276	6,9	1,6	6	7	8
APrimaria	693	7,2	1,9	6	8	9

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende del género, edad, antigüedad, categoría profesional y centro de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P21. (Integridad). Las personas que componen la organización consideran a los demás como seres individuales, reconociendo su personalidad propia y valorando sus intereses y necesidades.

Tabla 96. Resultados de la pregunta 21.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	3759	7,0	2,0	6	7	8
Deseado	4840	9,0	1,2	8	10	10

Existe diferencia significativa entre lo esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la edad del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 97. Resultados de la pregunta 21 en función de la edad.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
<30años	532	7,8	1,5	7	8	9
30- 45años	2106	6,9	2,0	6	7	8
>45años	1121	6,9	2,2	5	7	9

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona el deseo del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 98. Resultados de la pregunta 21.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
FUNC.	494	8,6	1,4	8	9	10
Cont.	4339	9,1	1,2	8	10	10

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 99. Resultados de la pregunta 21 en función del área.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Quirúrgica	342	7,1	1,9	6	8	8
S. Centrales	406	7,0	1,9	6	7	8
C. Externas	353	7,0	1,9	6	7	8
Hospitaliza.	535	7,2	1,9	6	8	8
H Día	51	6,3	2,3	5	6	8
Laboratorio	72	6,0	2,4	5	7	8
Urgencias	417	6,9	1,9	6	7	9
Admisión	233	5,4	2,3	4	5	7
UCI	273	7,3	2,2	5	8	9
Paritorio	54	7,7	1,1	7	8	9
Administrac	275	6,8	1,8	6	7	8
APrimaria	729	7,5	1,8	7	8	9

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende del género, antigüedad, categoría profesional y centro de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P22. (Responsabilidad social). Las personas que componen la organización demuestran sensibilidad hacia el impacto social, económico y medioambiental que pueden tener sus actividades profesionales y las de la Organización.

Tabla 100. Resultados de la pregunta 22.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	3786	7,0	1,8	6	7	8
Deseado	4749	8,9	1,3	8	9	10

Existe diferencia significativa entre lo esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 101. Resultados de la pregunta 22 en función del área.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Quirúrgica	358	7,4	1,7	6	8	9
SCentrales	412	7,1	1,7	6	7	8
CExternas	337	6,7	1,9	6	7	8
Hospitaliza.	530	7,1	1,7	6	7	8
HDía	55	6,8	0,9	6	7	8
Laboratorio	82	6,8	1,8	6	7	8
Urgencias	410	6,8	1,7	6	7	8
Admisión	254	6,0	2,0	4	6	8
UCI	270	7,3	1,8	5	8	9
Paritorio	57	8,1	1,0	8	8	9
Administrac	268	6,7	1,8	5	7	8
APrimaria	736	7,6	1,8	7	8	9

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende del género, relación laboral, edad, antigüedad, categoría profesional y centro de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P23. (Transparencia). Las personas que componen la organización contribuyen a la transparencia de la organización: tienen la voluntad de informar a los demás, se preocupan por la claridad de sus mensajes y no esconden información.

Tabla 102. Resultados de la pregunta 23.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	3641	6,8	2,1	6	7	8
Deseado	4861	9,1	1,2	8	10	10

Existe diferencia significativa entre lo esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la edad del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 103. Resultados de la pregunta 23 en función de la edad

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
<30años	522	7,6	1,7	7	8	9
30- 45años	2016	6,6	2,1	5	7	8
>45años	1103	6,8	2,2	5	7	8

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la categoría profesional del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 104. Resultados de la pregunta 23 en función de la categoría profesional.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Directivo	56	8,0	2,1	5	9	10
Mando In.	316	6,4	1,9	5	7	8
Administr.	511	6,0	2,5	4	6	8
TSup Asist	746	6,6	2,1	5	7	8
TMedi Asis	1283	7,1	1,9	6	7	9
Otros asis	729	7,0	2,0	6	7	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 105. Resultados de la pregunta 23 en función del área.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Quirúrgica	338	7,0	2,0	6	7	8
SCentrales	396	6,8	2,0	6	7	8
CExternas	330	6,6	2,2	6	7	8
Hospitaliza.	518	7,0	1,7	6	7	8
HDía	52	6,5	1,8	5	6	8
Laboratorio	66	5,5	3,0	2	6	8
Urgencias	420	7,0	1,8	6	7	8
Admisión	241	5,6	2,5	4	6	8
UCI	278	7,5	2,1	6	8	9
Paritorio	51	7,2	1,3	6	7	9
Administrac	238	5,9	2,3	4	6	8
APrimaria	694	7,2	2,1	6	7	9

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende del género, relación laboral, antigüedad y centro de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P24. (Transparencia). En general, se me comunica la información general de la empresa que necesito para entender los objetivos y proyectos de la empresa.

Tabla 106. Resultados de la pregunta 24.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	3571	6,6	2,2	5	7	8
Deseado	4833	9,0	1,2	8	10	10

Existe diferencia significativa entre lo esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que el género del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 107. Resultados de la pregunta 24 en función del sexo.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Hombre	1118	6,2	2,2	5	6	8
Mujer	2453	6,8	2,2	5	7	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la edad del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 108. Resultados de la pregunta 24 en función de la edad.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
<30años	510	7,5	2,0	6	8	9
30-45años	1998	6,5	2,2	5	7	8
>45años	1063	6,6	2,4	5	7	9

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona el deseo del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 109. Resultados de la pregunta 24 en función de la relación laboral.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
FUNC.	483	8,6	1,5	8	9	10
Cont.	4343	9,1	1,2	8	10	10

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la categoría profesional del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 110. Resultados de la pregunta 24 en función de la categoría profesional.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Directivo	55	7,8	2,1	6	9	10
Mando In.	323	6,5	2,2	5	7	8
Administr.	508	6,1	2,4	5	6	8
TSup Asist	710	6,2	2,3	5	7	8
TMedi Asis	1225	6,8	2,0	5	7	8
Otros asis	750	7,2	2,2	6	8	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 111. Resultados de la pregunta 24 en función del área.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Quirúrgica	320	6,6	2,2	5	7	8
SCentrales	377	6,5	2,2	5	6	8
CExternas	320	6,4	2,5	5	7	8
Hospitaliza.	516	6,9	1,9	6	7	8
HDía	49	6,1	2,2	5	7	8
Laboratorio	75	6,2	2,2	5	6	8
Urgencias	389	6,4	1,9	5	7	8
Admisión	228	5,4	2,5	4	5	7
UCI	268	7,2	1,9	6	7	9
Paritorio	57	8,1	1,3	7	8	9
Administrac	246	6,1	2,3	4	6	8
APrimaria	708	7,3	2,3	6	8	9

El test no paramétricos realizados de Kruskal-Wallis nos indican que la valoración de este ítem no depende del centro de trabajo ni de la antigüedad. En los dos casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P25. (Seguridad). Las personas que trabajan en la organización respetan las medidas de higiene, salud y seguridad laboral.

Tabla 112. Resultados de la pregunta 25.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	4211	7,8	1,8	7	8	9
Deseado	4946	9,2	1,2	9	10	10

Existe diferencia significativa entre los esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que el género del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 113. Resultados de la pregunta 25 en función del sexo.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Hombre	1351	7,5	1,7	7	8	9
Mujer	2860	8,0	1,8	7	8	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la edad del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 114. Resultados de la pregunta 25 en función de la edad.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
<30años	580	8,5	1,3	8	9	10
30- 45años	2394	7,8	1,7	7	8	9
>45años	1237	7,6	2,0	7	8	9

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona el deseo del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 115. Resultados de la pregunta 25 en función de la relación laboral.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
FUNC.	501	8,7	1,6	8	9	10
Cont.	4438	9,3	1,1	9	10	10

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 116. Resultados de la pregunta 25 en función del área.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Quirúrgica	386	8,0	1,8	7	8	9
SCentrales	465	8,0	1,5	7	8	9
CExternas	404	8,0	1,7	7	8	10
Hospitaliza.	578	7,8	1,8	7	8	9
HDía	67	8,3	1,0	8	8	9
Laboratorio	85	7,0	1,9	6	8	9
Urgencias	470	7,8	1,4	7	8	9
Admisión	278	6,4	2,5	5	7	8
UCI	291	7,8	2,0	7	8	9
Paritorio	61	8,7	1,1	8	9	10
Administrac	300	7,5	1,5	7	8	8
APrimaria	808	8,4	1,6	8	9	10

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende de la antigüedad, categoría profesional y centro de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P26. (Seguridad). Las personas que trabajan en la organización tienen inquietud por encontrar e implementar nuevas prácticas y/o equipamiento que incrementen la seguridad de los pacientes y/o del personal.

Tabla 117. Resultados de la pregunta 26.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	4015	7,5	1,9	7	8	9
Deseado	4913	9,1	1,2	9	10	10

Existe diferencia significativa entre lo esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que el género del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 118. Resultados de la pregunta 26 en función del sexo.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Hombre	1293	7,2	1,7	6	7	9
Mujer	2722	7,6	1,9	7	8	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la edad del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 119. Resultados de la pregunta 26 en función de la edad.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
<30años	552	8,1	1,4	7	8	9
30- 45años	2290	7,5	1,8	7	8	9
>45años	1173	7,2	2,0	6	7	9

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona el deseo del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 120. Resultados de la pregunta 26 en función de la relación laboral.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntuá por debajo de	El 50% de los encuestados puntuá por debajo de	El 75% de los encuestados puntuá por debajo de
FUNC.	499	8,7	1,5	8	9	10
Cont.	4407	9,2	1,1	9	10	10

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la categoría profesional del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 121. Resultados de la pregunta 26 en función de la categoría profesional.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Directivo	59	8,4	1,6	7	8	10
Mando In.	379	7,7	1,5	7	8	9
Administr.	560	6,6	2,3	5	7	9
TSup Asist	831	7,3	1,8	6	7	9
TMedi Asis	1378	7,7	1,6	7	8	9
Otros asis	808	7,8	1,9	7	8	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 122. Resultados de la pregunta 26 en función del área.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúan por debajo de	El 50% de los encuestados puntúan por debajo de	El 75% de los encuestados puntúan por debajo de
Quirúrgica	380	7,9	2,0	7	8	10
SCentrale	433	7,4	1,6	6	8	9
CExternas	379	7,5	1,7	7	7	9
Hospitalizada	572	7,7	1,7	7	8	9
HDía	63	7,8	1,1	7	7	9
Laboratorio	84	7,0	2,4	6	8	9
Urgencias	457	7,6	1,6	7	8	9
Admisión	242	5,6	2,3	4	6	7
UCI	284	7,6	1,9	7	8	9
Paritorio	61	8,7	1,1	8	9	10
Administración	298	7,4	1,7	6	8	9
APrimaria	745	7,7	1,7	7	8	9

Los test no paramétricos realizados de Kruskal-Wallis nos indican que la valoración de este ítem no depende ni de la antigüedad ni del centro de trabajo. En los dos casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P27. (Aprendizaje). Las personas que componen la organización incorporan rápidamente y de forma eficaz nuevas formas de hacer y pensar, y aplican sin dificultad las nuevas tecnologías que se implanten en la organización.

Tabla 123. Resultados de la pregunta 27.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntuó por debajo de	El 50% de los encuestados puntuó por debajo de	El 75% de los encuestados puntuó por debajo de
Percibido	3894	7,2	1,9	6	8	9
Deseado	4842	9,0	1,2	8	10	10

Existe diferencia significativa entre lo esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la categoría profesional del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 124. Resultados de la pregunta 27 en función de la categoría profesional.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Directivo	59	8,4	1,5	7	9	10
Mando In.	364	7,4	1,4	6	8	8
Administr.	552	6,5	2,1	5	7	8
TSup Asist	799	7,0	2,0	6	7	8
TMedi Asis	1345	7,5	1,6	7	8	9
Otros asis	775	7,5	2,0	6	8	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 125. Resultados de la pregunta 27 en función del área.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Quirúrgica	369	7,6	1,7	7	8	9
SCentrales	421	7,2	1,9	6	8	9
CExternas	362	7,2	2,0	7	7	8
Hospitaliza.	556	7,5	1,8	7	8	9
HDía	61	7,6	1,3	7	7	9
Laboratorio	84	7,0	2,3	5	8	9
Urgencias	437	7,2	1,5	6	7	8
Admisión	249	5,7	2,1	4	6	8
UCI	289	7,8	1,7	7	8	9
Paritorio	60	8,5	0,5	8	9	9
Administrac	286	7,1	1,8	6	7	9
APrimaria	700	7,3	1,9	6	8	9

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende del género, relación laboral, edad, antigüedad y centro de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P28. (Aprendizaje). Las personas que componen la organización, a nivel individual y colectivo, aprenden de sus errores e incorporan nuevas conductas para que no vuelvan a ocurrir.

Tabla 126. Resultados de la pregunta 28.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	3961	7,4	1,9	6	8	9
Deseado	4912	9,1	1,1	9	10	10

Existe diferencia significativa entre los esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que el género del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 127. Resultados de la pregunta 28 en función del sexo.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Hombre	1271	7,1	1,8	6	7	8
Mujer	2690	7,5	1,9	7	8	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el centro de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 128. Resultados de la pregunta 28 en función del centro.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Centro 1	2984	7,3	1,8	6	8	9
Centro 2	92	7,6	2,1	7	8	9
Centro 3	64	7,1	3,1	4	8	9
Centro 4	85	7,7	1,6	6	8	9
Centro 5	62	6,8	2,4	5	7	9
Centro 6	56	7,0	1,3	6	7	8
Centro 7	88	8,8	1,6	8	9	10
Centro 8	104	8,6	1,7	7	9	10
Centro 9	93	7,7	2,3	7	8	10
Centro 10	144	6,5	1,7	6	6	7
Centro 11	182	7,9	1,7	7	8	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la categoría profesional del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 129. Resultados de la pregunta 28 de la categoría profesional.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Directivo	54	7,7	1,7	6	7	10
Mando In.	349	7,1	1,5	6	7	8
Administr.	565	6,7	2,1	5	7	8
TSup Asist	815	7,2	1,9	6	7	9
TMedi Asis	1394	7,7	1,6	7	8	9
Otros asis	784	7,6	1,9	7	8	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 130. Resultados de la pregunta 28 del área.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Quirúrgica	384	8,0	1,7	7	8	9
SCentrales	421	7,2	1,8	6	8	8
CExternas	358	7,1	1,9	6	7	8
Hospitaliza.	556	7,5	1,8	7	8	9
HDía	59	7,3	1,3	6	7	8
Laboratorio	87	7,2	2,7	6	8	9
Urgencias	453	7,5	1,5	6	8	9
Admisión	259	6,0	2,1	4	6	8
UCI	293	7,9	1,8	7	8	10
Paritorio	56	8,0	0,5	8	8	8
Administrac	280	7,0	1,8	6	7	9
APrimaria	738	7,7	1,7	7	8	9

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende de la relación laboral, edad y antigüedad. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P29. (Orgullo de pertenencia). Las personas que componen la organización expresan orgullo, satisfacción y dedicación por ser parte de la organización y participar en las iniciativas de la misma.

Tabla 131. Resultados de la pregunta 29.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	3950	7,3	1,9	6	8	9
Deseado	4767	8,9	1,4	8	9	10

Existe diferencia significativa entre los esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona el deseo del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 132. Resultados de la pregunta 29 en función de la relación laboral.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
FUNC.	466	8,1	1,7	8	8	10
Cont.	4294	9,0	1,4	8	10	10

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 133. Resultados de la pregunta 29 del área.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Quirúrgica	367	7,6	2,0	6	8	9
SCentrales	420	7,2	1,9	6	8	8
CExternas	372	7,4	1,8	7	8	9
Hospitaliza.	545	7,3	1,9	6	8	9
HDía	60	7,5	1,1	7	8	8
Laboratorio	88	7,3	2,6	6	8	10
Urgencias	461	7,6	1,7	7	8	9
Admisión	260	6,0	2,1	5	6	8
UCI	289	7,8	1,9	6	8	9
Paritorio	61	8,7	0,7	8	9	9
Administrac	289	7,2	1,6	6	7	8
APrimaria	724	7,5	2,0	6	8	9

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende del género, edad, antigüedad, categoría profesional y centro de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P30. (Orgullo de pertenencia). Las personas que componen la organización promueven y/o defienden la reputación de la organización delante de personas externas a ésta.

Tabla 134. Resultados de la pregunta 30.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	4093	7,6	1,8	7	8	9
Deseado	4787	8,9	1,3	8	9	10

Existe diferencia significativa entre lo esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona el deseo del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 135. Resultados de la pregunta 30 de la relación laboral.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
FUNC.	468	8,3	1,6	8	9	10
Cont.	4312	9,0	1,3	8	10	10

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 136. Resultados de la pregunta 30 en función del área.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Quirúrgica	380	7,9	2,0	7	8	9
SCentrales	444	7,6	1,6	7	8	9
CExternas	392	8,0	1,5	7	8	9
Hospitaliza.	570	7,7	1,8	7	8	9
HDía	50	6,2	2,3	5	7	7
Laboratorio	100	8,3	1,8	7	9	10
Urgencias	472	7,8	1,6	6	8	9
Admisión	278	6,4	1,9	5	7	8
UCI	302	8,1	1,4	7	8	9
Paritorio	65	9,2	1,1	9	10	10
Administrac	295	7,3	1,6	6	8	8
APrimaria	728	7,5	2,0	6	8	9

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende del género, edad, antigüedad, categoría profesional y centro de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P31. (Adaptabilidad). Las personas que componen la organización se adaptan y se sienten cómodos ante cambios en las normas y las prioridades o ante situaciones de trabajo inhabituales.

Tabla 137. Resultados de la pregunta 31.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	3588	6,7	1,9	6	7	8
Deseado	4572	8,5	1,5	8	9	10

Existe diferencia significativa entre lo esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona el deseo del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 138. Resultados de la pregunta 31 en función de la relación laboral.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Func.	443	7,7	2,0	7	8	9
Cont.	4121	8,6	1,4	8	9	10

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la categoría profesional del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 139. Resultados de la pregunta 31 en función de la categoría profesional.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Directivo	54	7,7	1,7	6	7	10
Mando In.	329	6,7	1,4	6	7	7
Administr.	498	5,9	1,9	5	6	7
TSup Asist	753	6,6	1,9	6	7	8
TMedi Asis	1222	6,8	1,8	6	7	8
Otros asis	732	7,1	2,1	6	7	8

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 140. Resultados de la pregunta 31 en función del área.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Quirúrgica	346	7,2	2,0	7	7	8
SCentrales	371	6,4	2,0	5	7	8
CExternas	336	6,7	1,7	6	7	8
Hospitaliza.	509	6,8	1,6	6	7	8
HDía	52	6,5	1,6	6	7	7
Laboratorio	69	5,7	2,3	5	6	7
Urgencias	417	6,9	1,7	6	7	8
Admisión	241	5,6	1,7	5	6	7
UCI	275	7,4	1,8	6	8	9
Paritorio	55	7,8	0,9	7	8	9
Administrac	247	6,1	2,0	5	6	7
APrimaria	654	6,8	2,0	6	7	8

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende del género, edad, antigüedad y centro de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P32. (Adaptabilidad). Las personas que componen la organización saben tener en cuenta las distintas posiciones o puntos de vista opuestos adaptándose rápidamente a otros profesionales o grupos de trabajo.

Tabla 141. Resultados de la pregunta 32.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	3669	6,8	1,9	6	7	8
Deseado	4715	8,8	1,3	8	9	10

Existe diferencia significativa entre los esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la edad del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 142. Resultados de la pregunta 32 en función de la edad.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
<30años	495	7,5	2,1	6	8	9
30-45años	2077	6,8	1,9	6	7	8
>45años	1097	6,7	2,0	5	7	8

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona el deseo del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 143. Resultados de la pregunta 32 de la relación laboral.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
FUNC.	480	8,4	1,4	8	9	9
Cont.	4227	8,9	1,3	8	9	10

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la categoría profesional del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 144. Resultados de la pregunta 32 de la categoría profesional.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Directivo	51	7,2	1,9	6	7	10
Mando In.	337	6,8	1,6	6	7	8
Administr.	510	6,0	1,9	5	6	7
TSup Asist	756	6,6	2,0	5	7	8
TMedi Asis	1261	7,0	1,8	6	7	8
Otros asis	754	7,3	2,1	6	8	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 145. Resultados de la pregunta 32 de área.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Quirúrgica	348	7,2	2,0	6	7	9
SCentrales	390	6,7	2,2	5	7	9
CExternas	352	7,0	1,8	6	7	8
Hospitaliza.	537	7,2	1,7	6	8	8
HDía	56	7,0	1,4	6	7	7
Laboratorio	71	5,9	2,4	4	7	8
Urgencias	424	7,0	1,6	6	7	8
Admisión	229	5,4	1,8	5	5	7
UCI	278	7,5	1,8	6	8	9
Paritorio	56	8,0	1,4	6	9	9
Administrac	248	6,2	1,8	5	6	7
APrimaria	663	6,9	2,1	5	7	9

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende del género, antigüedad y centro de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P33. (Orientación a los resultados). Las personas que componen la organización muestran ambición y exigencia por conseguir resultados positivos y de calidad para la organización.

Tabla 146. Resultados de la pregunta 33.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	4064	7,6	1,7	7	8	9
Deseado	4826	9,0	1,2	8	9	10

Existe diferencia significativa entre los esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 147. Resultados de la pregunta 33 del área.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Quirúrgica	375	7,8	1,6	7	8	9
SCentrales	431	7,4	1,7	6	8	9
CExternas	386	7,7	1,7	7	8	9
Hospitaliza.	576	7,7	1,7	7	8	9
HDía	60	7,5	1,1	7	7	8
Laboratorio	94	7,8	1,4	6	8	9
Urgencias	456	7,6	1,4	6	8	9
Admisión	283	6,5	1,9	5	7	8
UCI	307	8,3	1,4	7	9	9
Paritorio	62	8,8	1,0	8	9	10
Administrac	284	7,1	1,8	6	7	8
APrimaria	733	7,6	2,0	7	8	10

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende del género, relación laboral, edad, antigüedad, categoría profesional y centro de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P34. (Orientación a los resultados). Las personas de la organización muestran una clara orientación a la consecución de objetivos y resultados, tanto individuales como colectivos.

Tabla 148. Resultados de la pregunta 34.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	4026	7,5	1,7	6	8	9
Deseado	4801	8,9	1,2	8	9	10

Existe diferencia significativa entre los esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona el deseo del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 149. Resultados de la pregunta 34 en función de la relación laboral.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
FUNC.	475	8,3	1,4	7	8	10
Cont.	4318	9,0	1,2	8	9	10

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la categoría profesional del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 150. Resultados de la pregunta 34 en función de la categoría profesional.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Directivo	54	7,7	1,9	6	7	10
Mando In.	360	7,3	1,4	6	8	8
Administr.	577	6,8	1,8	5	7	9
TSup Asist	861	7,6	1,7	7	8	9
TMedi Asis	1392	7,7	1,5	7	8	9
Otros asis	782	7,5	2,0	7	8	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 151. Resultados de la pregunta 34 en función del área.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Quirúrgica	379	7,9	1,5	7	8	9
SCentrales	429	7,4	2,0	6	8	9
CExternas	381	7,6	1,6	7	8	9
Hospitaliza.	553	7,4	1,8	7	8	9
HDía	56	7,0	0,9	6	7	8
Laboratorio	89	7,4	1,9	6	7	9
Urgencias	465	7,7	1,4	7	8	9
Admisión	278	6,4	1,9	5	6	8
UCI	8,0	1,5	298	7	8	9
Paritorio	59	8,4	1,2	8	9	9
Administrac	280	7,0	1,8	5	7	9
.						
APrimaria	743	7,7	1,7	7	8	9

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende del género, edad, antigüedad y centro de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P35. (Resolución). Las personas que componen la organización proporcionan soluciones con eficacia a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común.

Tabla 152. Resultados de la pregunta 35.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	3879	7,2	1,7	6	7	8
Deseado	4838	9,0	1,2	8	9	10

Existe diferencia significativa entre lo esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que el género del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 153. Resultados de la pregunta 35 del sexo.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Hombre	1254	7,0	1,6	6	7	8
Mujer	2625	7,3	1,7	6	8	9

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona el deseo del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 154. Resultados de la pregunta 35 de la relación laboral.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
FUNC.	483	8,4	1,8	8	9	10
Cont.	4347	9,1	1,1	9	9	10

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 155. Resultados de la pregunta 35 del área.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Quirúrgica	376	7,8	1,7	7	8	9
SCentrales	417	7,1	1,6	6	7	8
CExternas	364	7,2	1,9	7	7	8
Hospitaliza.	534	7,2	1,8	6	7	8
HDía	56	7,0	1,3	6	7	7
Laboratorio	79	6,5	2,8	5	7	9
Urgencias	432	7,2	1,4	6	7	8
Admisión	268	6,2	1,9	5	7	8
UCI	286	7,7	1,6	7	8	9
Paritorio	59	8,4	0,5	8	8	9
Administrac	276	6,9	1,7	6	7	8
APrimaria	716	7,5	1,5	7	8	9

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende de la edad, antigüedad,

categoría profesional y centro de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P36. (Resolución). Cuando se percibe una urgencia real, las personas que componen la organización se “ponen en marcha” con celeridad, para desarrollar una acción u obtener un resultado concreto.

Tabla 156. Resultados de la pregunta 36.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	4355	8,1	1,7	7	9	10
Deseado	4957	9,2	1,1	9	10	10

Existe diferencia significativa entre lo esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el centro de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 157. Resultados de la pregunta 36 en función del centro.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Centro 1	3294	8,1	1,7	7	9	10
Centro 2	94	8,5	2,3	8	10	10
Centro 3	71	7,8	2,1	6	8	10
Centro 4	81	7,3	2,2	5	7	10
Centro 5	62	6,8	1,6	6	7	7
Centro 6	60	7,5	1,6	6	7	9
Centro 7	96	9,6	0,8	9	10	10
Centro 8	107	8,9	1,3	8	9	10
Centro 9	97	8,0	1,7	7	8	10
Centro 10	177	8,0	1,5	7	8	9
Centro 11	209	8,7	1,4	8	9	10

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 158. Resultados percibidos de la pregunta 36 en función de la relación laboral.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
FUNC.	426	7,4	1,7	6	8	9
Cont.	3931	8,2	1,7	7	9	10

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona el deseo del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 159. Resultados deseados de la pregunta 36 en función de la relación laboral.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Func.	505	8,8	1,4	8	9	10
Cont.	4444	9,3	1,1	9	10	10

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 160. Resultados de la pregunta 36 en función del área.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúan por debajo de	El 50% de los encuestados puntúan por debajo de	El 75% de los encuestados puntúan por debajo de
Quirúrgica	420	8,7	1,6	8	9	10
SCentrales	471	8,1	1,8	7	9	9
CExternas	408	8,1	1,5	7	8	10
Hospitaliza.	589	7,9	1,8	7	8	9
HDía	65	8,1	1,1	7	8	9
Laboratorio	93	7,7	2,4	7	9	9
Urgencias	502	8,3	1,7	6	9	10
Admisión	305	7,0	2,0	5	7	9
UCI	312	8,4	1,7	7	9	10
Paritorio	65	9,2	0,7	9	9	10
Administrac.	309	7,7	1,7	6	8	9
APrimaria	797	8,3	1,5	7	9	10

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende del género, edad,

antigüedad y categoría profesional. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P37. (Coordinación). Las personas de la organización se coordinan con los equipos o individuos con los que interrelacionan buscando la consecución de objetivos.

Tabla 161. Resultados de la pregunta 37.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	3975	7,4	1,9	6	8	9
Deseado	4848	9,0	1,2	8	10	10

Existe diferencia significativa entre lo esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona el deseo del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 162. Resultados de la pregunta 37 en función de la relación laboral.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
FUNC.	487	8,5	1,6	8	9	10
Cont.	4353	9,1	1,2	9	10	10

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 163. Resultados de la pregunta 37 en función del área.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Quirúrgica	400	8,3	1,5	8	8	9
SCentrales	418	7,2	1,9	6	8	9
CExternas	357	7,1	2,1	7	7	8
Hospitaliza.	563	7,6	1,6	7	8	9
HDía	51	6,3	2,0	5	6	8
Laboratorio	83	6,9	2,4	6	7	9
Urgencias	452	7,5	1,4	6	8	9
Admisión	279	6,4	2,0	5	7	8
UCI	285	7,7	1,8	7	8	9
Paritorio	61	8,7	0,4	8	9	9
Administrac	271	6,7	1,9	6	7	8
APrimaria	736	7,6	1,9	7	8	9

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende del género, edad,

antigüedad, categoría profesional y centro de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P38. (Coordinación). Las personas que componen la organización estiman adecuadamente el tiempo, los recursos y esfuerzo necesarios para la ejecución de una actividad, fijando prioridades y cumpliendo plazos.

Tabla 164. Resultados de la pregunta 38.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	3895	7,2	1,9	6	8	9
Deseado	4832	9,0	1,2	8	9	10

Existe diferencia significativa entre lo esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que el género del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 165. Resultados de la pregunta 38 en función del sexo.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Hombre	1245	6,9	1,9	6	7	8
Mujer	2650	7,4	1,9	7	8	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la edad del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 166. Resultados de la pregunta 38 en función de la edad.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
<30años	542	7,9	1,5	7	8	9
30-45años	2207	7,2	1,9	6	8	9
>45años	1146	7,0	2,1	6	7	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la categoría profesional del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 167. Resultados de la pregunta 38 en función de la categoría profesional.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Directivo	54	7,7	2,1	5	8	10
Mando In.	339	6,9	1,7	6	7	8
Administr.	562	6,6	2,1	5	7	8
TSup Asist	800	7,0	1,9	6	8	8
TMedi Asis	1343	7,5	1,7	7	8	9
Otros asis	797	7,7	2,0	7	8	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 168. Resultados de la pregunta 38 en función del área.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Quirúrgica	385	8,0	1,6	7	8	9
SCentrales	434	7,4	2,0	7	8	9
CExternas	349	6,9	2,1	6	7	8
Hospitaliza.	554	7,4	1,7	7	8	9
HDía	58	7,2	1,2	6	7	8
Laboratorio	85	7,0	2,7	7	8	9
Urgencias	432	7,2	1,7	6	8	8
Admisión	258	6,0	2,1	5	6	8
UCI	285	7,7	1,7	6	8	9
Paritorio	55	7,8	2,1	6	9	9
Administrac	268	6,7	2,0	6	7	8
.						
APrimaria	714	7,4	1,8	6	7	9

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende de la relación laboral, antigüedad y centro de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P39. (Eficiencia). Las personas que componen la organización gastan estrictamente lo necesario para cumplir adecuadamente con sus tareas y responsabilidades.

Tabla 169. Resultados de la pregunta 39.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	4027	7,5	1,8	6	8	9
Deseado	4778	8,9	1,4	8	9	10

Existe diferencia significativa entre los esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el centro de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 170. Resultados de la pregunta 39 en función del centro.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Centro 1	3043	7,5	1,8	6	8	9
Centro 2	104	8,6	1,4	8	9	10
Centro 3	62	6,8	2,4	5	8	8
Centro 4	79	7,1	2,7	6	8	9
Centro 5	56	6,2	1,9	5	6	7
Centro 6	60	7,5	1,5	6	7	9
Centro 7	85	8,5	2,2	7	9	10
Centro 8	107	8,9	1,3	8	9	10
Centro 9	93	7,7	1,9	8	8	9
Centro 10	144	6,8	2,0	6	7	8
Centro 11	188	7,8	1,6	7	8	9

El test no paramétrico de Mann-Whitney nos indica que la relación laboral del encuestado condiciona el deseo del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 171. Resultados de la pregunta 39 en función de la relación laboral.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
FUNC.	467	8,3	1,9	8	9	10
Cont.	4304	9,0	1,3	8	10	10

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 172. Resultados de la pregunta 39 en función del área.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Quirúrgica	392	8,1	1,6	8	8	9
SCentrales	449	7,7	1,7	7	8	9
CExternas	392	7,8	1,5	7	8	9
Hospitaliza.	557	7,5	1,9	7	8	9
HDía	60	7,5	1,7	6	7	9
Laboratorio	101	8,4	1,9	8	9	10
Urgencias	434	7,2	1,7	6	8	8
Admisión	274	6,3	2,1	5	7	8
UCI	383	7,6	1,8	6	8	9
Paritorio	58	8,2	0,7	8	8	9
Administrac	271	6,7	1,8	6	6	8
APrimaria	736	7,7	2,0	7	8	9

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende del género, edad, antigüedad, categoría profesional. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

P40. (Eficiencia). Las personas que componen la organización realizan sus tareas de manera óptima con los mínimos recursos posibles.

Tabla 173. Resultados de la pregunta 40.

	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Percibido	4043	7,5	1,9	6	8	9
Deseado	4776	8,9	1,4	8	9	10

Existe diferencia significativa entre los esperado y lo percibido. En el test no paramétrico de Wilcoxon, se obtiene un p-valor menor que 0,01.

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que la categoría profesional del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 174. Resultados de la pregunta 40 en función de la categoría profesional.

Percibido	Suma	Media	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Directivo	61	8,7	1,8	6	10	10
Mando In.	363	7,4	1,6	6	7	9
Administr.	583	6,9	2,1	5	7	9
TSup Asist	847	7,5	1,8	7	8	9
TMedi Asis	1401	7,8	1,7	7	8	9
Otros asis	788	7,6	2,0	6	8	9

El test no paramétrico de Kruskal-Wallis nos indica que el área de trabajo del encuestado condiciona la percepción del valor. El p-valor asociado al test es menor que 0,01. La siguiente tabla muestra las diferencias.

Tabla 175. Resultados de la pregunta 40 en función del área.

	Suma	Mediana	Des. Típica	El 25% de los encuestados puntúa por debajo de	El 50% de los encuestados puntúa por debajo de	El 75% de los encuestados puntúa por debajo de
Quirúrgica	390	8,1	1,5	7	8	9
SCentrales	457	7,8	1,7	7	8	9
CExternas	382	7,6	1,7	7	8	9
Hospitaliza.	560	7,5	1,8	6	8	9
HDía	57	7,1	2,0	5	7	9
Laboratorio	98	8,1	2,2	7	9	10
Urgencias	450	7,5	1,7	6	8	9
Admisión	268	6,2	2,1	5	6	8
UCI	292	7,8	1,8	6	8	10
Paritorio	58	8,2	1,1	7	8	9
Administrac	288	7,2	1,7	6	7	9
APrimaria	725	7,5	2,0	6	8	9

Los test no paramétricos realizados (Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) nos indican que la valoración de este ítem no depende del género, relación laboral, edad, antigüedad y centro de trabajo. En todos los casos, el p-valor obtenido es mayor que 0,01.

4.5.2. Resultados de valores percibidos y deseados

Como podemos observar en la tabla siguiente, se observa que existe una paridad entre los valores más percibidos y los más deseados.

Tabla 176. Resultados de la valores percibidos y deseados. **Nota:** El Anexo 6 incluye dos tablas completas.

Rank.	PERCIBIDOS				DESEADOS			
	Valor	Conducta	Suma	Media	Valor	Conducta	Suma	Media
1	Resolución	PA36	4355	8,14	Resolución	PB36	4957	9,27
2	Seguridad	PA25	4211	7,87	Seguridad	PB25	4946	9,24
3	Profesionalidad	PA3	4124	7,71	Seguridad	PB26	4913	9,18
4	Desarrollo profesional	PA19	4095	7,65	Aprendizaje	PB28	4912	9,18
5	Orgullo de pertenencia	PA30	4093	7,65	Profesionalidad	PB3	4911	9,18
6	Sostenibilidad	PA6	4082	7,63	Sostenibilidad	PB6	4884	9,13
7	Orientación a los resultados	PA33	4064	7,60	Profesionalidad	PB4	4875	9,11
8	Profesionalidad	PA4	4052	7,57	Transparencia	PB23	4861	9,09
9	Eficiencia	PA40	4043	7,56	Mejora continua	PB12	4857	9,08
10	Eficiencia	PA39	4027	7,53	Orientación al paciente	PB2	4851	9,07
11	Orientación a los resultados	PA34	4026	7,53	Coordinación	PB37	4848	9,06
12	Orientación al paciente	PA2	4025	7,52	Sostenibilidad	PB5	4845	9,06
13	Seguridad	PA26	4015	7,50	Aprendizaje	PB27	4842	9,05
14	Sostenibilidad	PA5	4003	7,48	Integridad	PB21	4840	9,05
15	Innovación	PA10	3976	7,43	Resolución	PB35	4838	9,04

Así, resolución, seguridad, sostenibilidad, profesionalidad y orientación al paciente aparecen tanto como valores percibidos como deseados, dentro del ranking de las 15 conductas más percibidas y deseadas.

Por tanto, los encuestados (aunque ya los perciben) están demandando mayor arraigo de estos valores. La puntuación de los deseados es mayor que la de los percibidos. Notar que esta diferencia, entre lo percibido

y lo deseado, es estadísticamente significativa, como ya se ha indicado en este informe

Sin embargo, debemos de significar que esta alineación solo se produce de manera completa para los valores Seguridad, Profesionalidad y Sostenibilidad, cuyas dos conductas se encuentran en el top 15 de percibidos y deseados, mientras que el resto de valores presentan diferencias:

- La segunda conducta para el valor Resolución si que es percibida y deseada por la organización, mientras que la primera (P35) *“Las personas que componen la organización proporcionan soluciones con eficacia a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común”* no aparece hasta la posición 27 para las conductas percibidas y el 15 para las deseadas.
- La primera conducta para el valor Orientación al paciente (P1), no es tan percibida y deseada, *“Las personas que componen la organización se esfuerzan en detectar y cubrir las necesidades del paciente o, en su caso, en canalizarlas al área correspondiente”*, si bien la diferencia no es realmente muy significativa: posición 19 como percibida y 21 como deseada.

Por otra parte, son muy percibidos los valores Eficiencia y Orientación a resultados y no tanto deseados, especialmente Eficiencia, mientras existen

valores como Aprendizaje o Transparencia que son muy deseados y no aparecen entre los valores que los encuestados más perciben en la organización.

Un análisis multivariante de la información, nos ayuda a detectar el perfil de los encuestados que más/menos perciben los valores más percibidos por la totalidad de los encuestados. En este sentido, son los hombres, y los encuestados que trabajan en el centro de trabajo N° 5, los que menos perciben los valores más percibidos por la totalidad de los encuestados. Ellos puntúan por debajo de la mediana del ítem. Nótese que el valor de la mediana es el valor máximo que otorga al ítem el 50% de los encuestados.

Por el contrario, los jóvenes son los que mayor perciben los valores más percibidos por la totalidad de los encuestados. En este caso, los jóvenes (menores de 30 años) puntúan los ítems relacionados con (PROFESIONALIDAD, RESOLUCIÓN y SEGURIDAD, ORIENTACIÓN AL PACIENTE Y SOSTENIBILIDAD) por encima del valor de la mediana. En este análisis, también se ha tenido en cuenta las variables de segmentación Relación Laboral y Área de trabajo.

Pero, al no ser tan determinantes en la definición del perfil de los encuestados que mejor/peor perciben los valores más percibidos por la totalidad, se han eliminado. Cabe recordar que las variables relación laboral, género, edad y área de trabajo, son las variables que determinan la

percepción de los valores más percibidos (profesionalidad, resolución y seguridad, orientación al paciente y sostenibilidad). Ver análisis de cada ítem.

Con este mismo análisis, se estudian los valores más deseados. El objetivo es conocer qué perfil tienen los encuestados que mejor/peor valoran los valores más deseados por la totalidad de los encuestados. En este caso, se trabaja con la variable de segmentación Relación laboral. Nótese que es la única variable de segmentación que influyen en la puntuación de los valores más deseados. Ver análisis de cada ítem.

La información obtenida nos indica que la relación laboral no condiciona la totalidad de los valores deseados. Sí condiciona a alguno de ellos, como se ha visto en el análisis individual de cada ítem, pero no condiciona al conjunto de los más deseados. Las categorías de esta variable (contratados y funcionarios) se muestran equidistantes, respecto de los valores más deseados. Por lo tanto, se puede concluir que los valores más deseados son igualmente deseados por la totalidad de los encuestados, sin manifestarse diferencias en la valoración de estos en ningún perfil concreto de los encuestados.

4.5.3. Análisis de gap entre valores percibidos y deseados

Creemos que resulta relevante para identificar la cultura deseada por la organización, no solo analizar las conductas más valoradas por los encuestados, sino incorporar el análisis de las diferencias para una misma conducta entre percibido y deseado.

Nos parece importante, especialmente porque como suele ser habitual cuando hablamos de desear valores (todos positivos), todos tienen valoraciones muy altas y las diferencias entre ellos no son muy significativas.

Entendemos en este análisis que si yo deseo fuertemente un valor y lo percibo muy bajo en la organización, estoy demandando un incremento importante del valor y por tanto lo echo en falta de manera sustancial. No pretendemos sustituir el análisis del resultado puramente deseado, sino enriquecer el análisis.

En este sentido, y como podemos observar en la tabla siguiente, se producen cambios importantes con relación al análisis puro de valores deseados.

Tabla 177. Tabla de valores más deseados y del gap entre valores percibidos y deseados.

VALORES MÁS DESEADOS			GAP PERCIBIDO VS DESEADO			
Rank.	Valor	Conducta	Valor	Conducta	GAP1	GAP2
1	Resolución	PB36	Transparencia	PA24	1262	2,36
2	Seguridad	PB25	Transparencia	PA23	1220	2,28
3	Seguridad	PB26	Iniciativa	PA17	1139	2,13
4	Aprendizaje	PB28	Cooperación	PA7	1117	2,09
5	Profesionalidad	PB3	Integridad	PA21	1081	2,02
6	Sostenibilidad	PB6	Adaptabilidad	PA32	1046	1,96
7	Profesionalidad	PB4	Cooperación	PA8	996	1,86
8	Transparencia	PB23	Iniciativa	PA18	986	1,84
9	Mejora continua	PB12	Integridad	PA20	986	1,84
10	Orientación al paciente	PB2	Adaptabilidad	PA31	984	1,84
11	Coordinación	PB37	Responsabilidad Social	PA22	963	1,80
12	Sostenibilidad	PB5	Resolución	PA35	959	1,79
13	Aprendizaje	PB27	Mejora continua	PA12	958	1,79
14	Integridad	PB21	Aprendizaje	PA28	951	1,78
15	Resolución	PB35	Aprendizaje	PA27	948	1,77

Así, la necesidad de incremento en valores como la Transparencia, aunque ya aparecía dentro de los valores deseados, si bien no en sus dos acepciones, se revela fundamental con cualquiera de las dos conductas encuestadas.

Quizá más relevante por su ausencia en el ranking de los valores más deseados, sea la aparición de los valores iniciativa, adaptabilidad, responsabilidad social y cooperación, en la lista de los valores sobre los que

existe mayor gap entre lo percibido y lo deseado. Esta demanda se produce para todas las conductas de los cuatro valores.

También el valor integridad, que si aparecía en el ranking de los más deseados en la acepción segunda, más cercana a las conductas hacia los demás, *“Las personas que componen la organización consideran a los demás como seres individuales, reconociendo su personalidad propia y valorando sus intereses y necesidades”*, incorpora cuando realizamos el análisis de Gap la primera conducta, más cercana a los aspectos internos del valor, *“ Las personas que componen la organización actúan conforme a criterios de honestidad y coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, aun cuando existan oportunidades para no hacerlo”*.

Por otra parte, desaparecen del ranking valores como seguridad, sostenibilidad, profesionalidad u orientación al paciente, por encontrarse, obviamente muy percibidos en la organización y por tanto, presentan menor distancia con su nivel deseado.

4.5.4. Peso de los valores según el modelo triaxial

Dentro de la fundamentación teórica y basándonos en el modelo de Dolan y García (1997) de Dirección por Valores, hacíamos referencia a la necesidad de la existencia de equilibrio entre las tres dimensiones del modelo: Valores Económicos (prácticos o de control), Valores Éticos (morales o sociales) y Valores Poéticos (emocionales).

Desde este punto de vista, y como podemos observar en la tabla siguiente, hemos agrupado los valores en función de cada una de las dimensiones del modelo, para realizar un pequeño análisis agrupado, tanto en relación a como son percibidas cada una de las dimensiones y a como son deseadas.

Tabla 178. Resultados por dimensiones.

DIMENSION ECONOMICA			DIMENSION ETICA			DIMENSION EMOCIONAL		
	Percibido	Deseado		Percibido	Deseado		Percibido	Deseado
Sostenibilidad	4003	4845	Profesionalidad	4124	4911	Esfuerzo	3906	4826
	4082	4884		4052	4875		3592	4509
Innovación	3889	4813	Orientación al paciente	3922	4821	Compromiso	3907	4757
	3976	4797		4025	4851		3822	4615
Mejora continua	3891	4831	Cooperación	3636	4753	Iniciativa	3623	4762
	3899	4857		3718	4714		3628	4614
Orientación a los resultados	4064	4826	Integridad	3833	4819	Orgullo de pertenencia	3950	4767
	4026	4801		3759	4840		4093	4787
Resolución	3879	4838	Transparencia	3641	4861	Desarrollo Profesional	3588	4572
	4355	4957		3571	4833		3669	4715
Coordinación	3975	4848	Seguridad	4211	4946	Aprendizaje	3894	4842
	3895	4832		4015	4913		3961	4912
Eficiencia	4027	4778	Responsabilidad Social	3786	4749	Adaptabilidad	4095	4814
	4043	4776						
Media del grupo	7,48	9,04	Media del grupo	7,23	9,04	Media del grupo	7,15	8,84
Gap		1,56	Gap		1,81	Gap		1,69

Los datos, parecen indicar que las personas encuestadas perciben una mayor dimensión económica de la organización y parecida dimensión de los valores éticos y emocionales.

En cuanto al ámbito de lo deseado, también se decantan por la dimensión práctica, pero a un mismo nivel que la correspondiente a valores sociales y morales, lo que desde el punto de vista de la distancia a recorrer entre la organización que somos y la que deseamos, sitúa a la dimensión ética como la de mayor recorrido.

En el mismo sentido, pero quizá más acusado, si analizamos qué dimensiones están representadas en el perfil cultural (ranking de conductas) percibido y deseado, representado en la tabla del punto 4.2 (Valores percibidos vs deseados).

Así, podemos observar que, en el ranking de cultura percibida, se encuentran valores como resolución, orientación a resultados, eficiencia, y otros valores con una dimensión claramente económica, mientras que solo encontramos profesionalidad y seguridad como éticos y orgullo de pertenencia y orientación al paciente, como valores poéticos.

En cuanto al ámbito de lo deseado, también se decantan por la dimensión práctica, pero se incorporan en el ranking de los más deseados valores de la dimensión ética como, integridad, transparencia además de

seguridad. Asimismo, se incorpora aprendizaje dentro de los valores emocionales más deseados.

Si además nos fijamos en el análisis de gap, encontramos que los primeros cinco valores que más recorrido demanda la organización son: transparencia, cooperación, integridad, todos ellos de la dimensión ética y adaptabilidad e iniciativa, ambos de carácter emocional, lo que sin duda resulta revelador.

4.6. Conclusiones

En la introducción del trabajo nos planteábamos algunos objetivos que justificaban la realización del mismo. Creemos que con el tratamiento estadístico realizado y apoyándonos también en el estudio cualitativo realizado en el primer trabajo, tenemos información suficiente para responder a cada una de las cuestiones de investigación planteadas en la introducción.

¿Existen unos valores compartidos comunes en la organización?

En base a la información obtenida a través del análisis estadístico, debemos concluir que si, que existe un perfil cultural bastante definido y que se caracteriza por una clara orientación a la acción (resolución) que se apoya en valores como la profesionalidad, la seguridad, la sostenibilidad, la orientación a resultados y en menor medida orientación al paciente.

Estos valores, además de ser valores compartidos por la organización y estar profundamente arraigados, también, salvo para el caso de la eficiencia, se encuentran en el ranking de los valores más deseados de la organización.

¿Existen diferencias entre la cultura percibida por la organización y la percibida por el equipo de Dirección y el personal clave?

Si nos apoyamos en los resultados obtenidos durante las sesiones cualitativas del primer trabajo, y los comparamos con los obtenidos mediante el análisis estadístico de cuestionario podemos concluir que no existen grandes diferencias entre el perfil cultural de ambos análisis.

Así, valores como la Resolución, la profesionalidad o la Orientación al paciente, se revelaban en el primer estudio como la cultura percibida por los miembros de la dirección, si bien, el análisis no era perfectamente comparable.

Sin embargo, podemos responder con mayor rigor apoyándonos en el análisis bivariante realizado y más allá de que, de manera general, la variable Dirección puntúa de manera más elevada los ítems, esta variable no presenta diferencias significativas en cuanto a los valores percibidos.

En este sentido, podemos concluir que la función más importante que el liderazgo puede tener, crear y transmitir la cultura organizativa (Schein 1985) ha funcionado en la organización sanitaria que nos ocupa, transmitiendo los valores de la dirección al resto de la organización.

¿Existen diferencias entre la cultura definida por la dirección y la deseada por la organización?

Si comparamos con los resultados obtenidos en el trabajo anterior a través de las sesiones cualitativas, identificamos un set de 6 valores que eran definidos por la Dirección como los más adecuados para alcanzar la estrategia organizativa.

El set por prioridad era: cooperación, innovación y mejora continúa, orientación al paciente, profesionalidad, eficiencia y honestidad/integridad.

Así, los valores de Orientación al Paciente, Profesionalidad y Mejora continua, se encuentran entre los valores más deseados por toda la organización. En contraposición, los valores de Eficiencia, Cooperación e Integridad no los encontramos entre los más deseados de manera directa, pero si acudimos al análisis de Gap, es decir, cuanto crecimiento demanda la organización para ese valor, encontraremos que los valores Cooperación e Integridad se aúpan junto con la Transparencia, Adaptabilidad, Iniciativa y Aprendizaje a los primeros lugares del ranking.

Significar que el valor eficiencia, queda desplazado en cualquiera de los dos análisis a los últimos lugares del ranking, lo que podemos interpretar, al tratarse de uno de los más percibidos, como cierto cansancio sobre el control del gasto.

Por otra parte, si atendemos al análisis bivariante realizado, no encontramos diferencias significativas en el perfil cultural deseado por la

Dirección y mandos intermedios frente al set de valores deseados por el conjunto de la organización.

En definitiva, podemos concluir que existe una alineación bastante importante, entre la cultura que ha definido la dirección como adecuada para la consecución de la estrategia y el perfil cultural deseado por la organización.

¿Existen subculturas que podamos asociar a las distintas variables introducidas en el estudio (categoría profesional, centro de trabajo, área de trabajo, edad, sexo, etc.)?

A través del análisis estadístico Bivariante realizado, no hemos identificado la existencia de subculturas en la organización que perciban o deseen una cultura organizativa significativamente diferente.

No obstante, el análisis estadístico ha aportado una información muy rica en cuanto a tendencias en la valoración de las conductas que conviene significar:

- En cuanto a las variables de Sexo y Edad: Son los jóvenes y las mujeres los que sistemáticamente perciben más los valores que los encuestados de mayor edad y los hombres.

- En cuanto a la variable Relación laboral: Muy a menudo, los encuestados contratados perciben y/o desean más el valor que los encuestados con relación funcionarial.
- En cuanto a la variable Centro de trabajo: De manera recurrente, el Centro 5 y el Centro 10 aparecen como los centros que menos perciben el valor. Mientras que el Centro 7 es el centro que casi siempre aparece como el que más percibe el valor.
- En cuanto a la variable Categoría profesional: a menudo los Directivos perciben más el valor. Sistemáticamente, los de Administración aparecen como los que menos perciben el valor.
- La variable Antigüedad: nunca aparece como una variable que influye sobre la percepción o el deseo del valor.
- En cuanto a la variable Área de Trabajo: De manera recurrente, el área de trabajo Paritorio es el área que más percibe el valor (en segunda posición, lejos, viene el Laboratorio) mientras que el área Admisión es casi sistemáticamente el área que menos percibe el valor. Consideramos que esta tendencia a valorar más elevado o más bajo, pero seleccionando los mismos valores, se corresponde más con aspectos relativos a clima laboral en las áreas señaladas.

¿Existe un equilibrio entre las distintas dimensiones del modelo Triaxial?

Los datos analizados, parecen indicar que las personas encuestadas perciben una mayor dimensión económica de la organización y parecida dimensión de los valores éticos y emocionales.

Así, podemos observar que, en el ranking de cultura percibida, se encuentran valores como resolución, orientación a resultados, eficiencia, y otros valores con una dimensión claramente económica, mientras que solo encontramos profesionalidad y seguridad como éticos y orgullo de pertenencia y orientación al paciente, como valores poiéticos.

En cuanto al ámbito de lo deseado, también se decantan por la dimensión práctica pero se incorporan en el ranking de los más deseados valores de la dimensión ética como, integridad, transparencia además de seguridad. Asimismo, se incorpora aprendizaje dentro de los valores emocionales más deseados.

Si además nos fijamos en el análisis de gap, encontramos que los primeros cinco valores que más recorrido demanda la organización son: transparencia, cooperación, integridad, todos ellos de la dimensión ética, y adaptabilidad e iniciativa, ambos de carácter emocional.

Creemos, por tanto, que la organización es percibida como bastante más orientada a valores económicos y los encuestados demandan cierta reorientación hacia una cultura organizativa más orientada hacia valores éticos y poiéticos.

En definitiva, estamos convencidos de que el trabajo realizado tanto en las sesiones cualitativas como con la encuesta, ofrece información más que suficiente para entender que existe un perfil cultural caracterizado fundamentalmente por la Orientación a la acción y la Profesionalidad y que es compartido por la organización en su conjunto.

Asimismo, en nuestra opinión, también existe un deseo de que la organización mantenga sus valores troncales, pero transitando hacia una dimensión más ética, donde valores como la Cooperación, Integridad y Transparencia crezcan como valores compartidos.

5. CONCLUSIONES GENERALES

5. CONCLUSIONES GENERALES

En entornos cada vez más complejos y turbulentos, resulta cada vez más necesario fijarse en aspectos internos de la organización, que puedan resultar más estables y controlados frente a aspectos externos más cambiantes e inseguros (Grant, 1996). En este sentido, y teniendo en cuenta la crisis financiera de 2008 y la actual crisis sanitaria, que lleva consigo una crisis económica y social de gran impacto, cobra especial valor un enfoque de gestión que busque una mejora constante en la eficiencia de recursos, a través de una mejora del desempeño de procesos y miembros (García 2007; Hernández 2005).

La principal conclusión de esta Tesis es que tanto los directivos como los empleados de la organización analizada tienen un fuerte convencimiento de que existen valores, más allá de los económicos, que son fundamentales para el funcionamiento adecuado de la organización, así como las acciones congruentes con ellos. Por lo tanto, las organizaciones sanitarias deberían de tener en cuenta una cultura corporativa que favorezca tanto los valores económicos, como los emocionales y los éticos.

Pero estas acciones, deben de basarse en mecanismos de gestión que sean adaptables a entornos donde conviven profesionales, cuyas culturas no siempre funcionan a través de sistemas de recompensa estándar (Vivas-López, Fernández 2011). Por otra parte, las organizaciones de carácter

público son reacias a asumir cambios que desvirtúen la capacidad de control que la estructura burocrática tiene en su ADN (Martin, López del Amo 2007).

Entendemos que la gestión de la cultura puede ser una herramienta relevante en este tipo de organizaciones, entendida como un patrón aprendido y estable de la actividad colectiva, que permite a las organizaciones casi de manera automática modificar sus rutinas operativas para obtener mayor nivel de eficacia y eficiencia (Zollo y Winter), tal y como demuestran Kotter y Heskler (1992) en su libro "Corporate Culture and Performance".

Hablamos de organizaciones donde los recursos intangibles adquieren máxima importancia, y dentro de estos, los que Grant (1992) clasifica en primer lugar, los aspectos intangibles de los recursos humanos. Reconoce entre ellos, los conocimientos, habilidades y experiencia, pero también la capacidad de adaptación y el compromiso hacia la empresa como recursos que pueden ser relevantes y diferenciadores. Recursos intangibles que tal y como demuestran los trabajos de Park, Ribiére y Schulte (2004), muestran una relación positiva con la cultura organizativa.

Para identificar esa cultura, en primer lugar, hemos realizado un análisis cualitativo que nos ha permitido hacer una primera aproximación q un diagnóstico cultural. En particular, nos ha permitido concluir que se pueden identificar varios rasgos culturales: la organización está muy orientada hacia la acción y la resolución del día a día y de sus urgencias, en detrimento de

una orientación hacia la reflexión y la planificación. Esto nos ha permitido sacar a la luz que la empresa no conoce con claridad la visión, y esta aparentemente centrada en el corto plazo. El compromiso y la profesionalidad han sido valores que refuerzan un buen funcionamiento de la empresa, y sin embargo es la cooperación, la clave para ofrecer un servicio de calidad. En general, podemos decir que nos encontramos ante una organización dinámica y orientada a la mejora, aunque con aspectos a mejorar, como la transparencia y la reducción de la burocracia. La calidad de vida y el trabajo en equipo también tienen recorrido de mejora. Destaca el peso de los valores éticos y poéticos, lo cual revela la creciente importancia de las actitudes y las emociones en la gestión de recursos humanos (Salas-Vallina et al., 2020). Esto supone una importante evidencia para enriquecer teorías como el modelo de demandas y recursos (Demerouti et al., 2001), en el que las actitudes juegan un papel central en las organizaciones.

En segundo lugar, hemos elaborado un cuestionario de valores en el que se cuestionan conductas, puesto que tal y como plantea Hofstede (1998), el corazón de la cultura organizativa son los valores compartidos por los miembros de la organización, los cuales no podemos observar de manera directa y deben ser detectados a través de las conductas de los individuos ante determinadas situaciones. Este cuestionario de valores, nace del análisis cualitativo observado en las conductas y las percepciones de los líderes, que son los que fundamentalmente crean o incluso destruyen la cultura organizativa. La cultura y el liderazgo son quizá las dos caras de una misma

moneda pudiéndose considerar incluso que lo único realmente importante que pueden hacer los líderes es crear y conducir la cultura de la organización (Schein 1985). La escala de medición que proponemos es una novedad en la literatura científica, ya que es difícil encontrar escalas de medida que evalúen la cultura organizativa desde el enfoque Triaxial, y nazcan de un estudio cualitativo en el sector sanitario. Es frecuente encontrar adaptaciones de otro tipo de escalas en diferentes sectores (Lages and Fernandes, 2005), pero no es tan sencillo encontrar escalas diseñadas a partir de datos cualitativos en el sector sanitario. Algunos estudios empiezan a generar bases teóricas para su desarrollo (Patterson et al., 2016), y esta Tesis ha pretendido ofrecer una escala validada y útil no sólo para futuras investigaciones, sino para que las organizaciones sanitarias puedan realizar diagnósticos culturales con una sólida base teórica y empírica.

Finalmente, el análisis cuantitativo ha permitido confirmar que existe un perfil cultural claro definido por una clara orientación a la acción (resolución) que se apoya en valores como la profesionalidad, la seguridad, la sostenibilidad, la orientación a resultados y la orientación al paciente. Esto resulta especialmente interesante en este tipo de organización, donde es fundamental compatibilizar valores éticos, económicos y emocionales, pues se prestan servicios fundamentales para la calidad de vida de las personas. Por otra parte, parece que los líderes pueden generar y transmitir valores culturales (Schein, 1985), lo cual es interesante por sus implicaciones para la

literatura de liderazgo y sus efectos en la cultura organizativa (Jung y Takeuchi, 2010).

En definitiva, en una organización con una cultura fuerte y en la que existen valores compartidos, disponemos de una fuerte palanca de acción para la consecución de la estrategia.

6. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

6. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Esta Tesis, sin duda, tiene una utilidad destacada y clave para las organizaciones sanitarias. La principal implicación práctica del estudio es poner a disposición de la comunidad científica y de las organizaciones sanitarias un cuestionario validado, que permite hacer un diagnóstico riguroso y en profundidad de los valores éticos, económicos y sociales presentes en la organización. Además, el cuestionario permite realizar un doble análisis, incluyendo tanto valores percibidos como deseados, lo cual permite analizar el gap existente entre lo que la organización ofrece y lo que los recursos humanos están dispuestos a dar, por lo que se trata de una herramienta clave para revelar el potencial de los recursos humanos, entendido tanto por las capacidades potenciales disponibles, como por la merma subyacente derivada de la inacción para atender el gap deseado. Potencial que implica dar información clave a la organización para desarrollar ventajas competitivas sostenidas, fundamentales no sólo para la supervivencia de la propia organización, sino de la sociedad. La coincidencia de la finalización de esta Tesis con la gravísima e histórica crisis sanitaria, y consecuentemente económica y social, nos permite si cabe dar mayor trascendencia a la utilidad de la escala HEVAIN, en la medida en que una organización responde con las capacidades disponibles, como la cultura organizativa. Cuando esta cultura es fuerte y compartida, resulta estratégica para abordar situaciones excepcionales, en las que el autocontrol y la visión compartida son determinantes.

Prueba de la utilidad del modelo teórico de diagnóstico propuesto, y de su validación empírica, es el hecho de que tras el trabajo realizado con el Hospital de la Ribera, el presente autor ha trabajado con Quirón, Vithas y Hospital Intermutual a nivel de Dirección. En el caso de Quirón, con el equipo directivo de la Gerencia de Levante durante más de 4 años (hasta 2015), en los que ha trabajado en temas de desarrollo directivo, y donde ha podido constatar una cultura empresarial en la que el modelo de la tesis se cumplía (obviamente con la pura observación de conductas).

Igualmente, este autor ha trabajado con la dirección de recursos humanos con el grupo Vithas hasta dos años, en procesos de selección del equipo directivo de recursos humanos (director de delaciones laborales, y director de control de gestión de recursos humanos), así como también a nivel de business partner de recursos humanos zonal, y de directores comerciales de zona. Para estos procesos, la definición de los valores deseados para los candidatos formaba parte del encargo, y eran clave del éxito. En ambos casos, tanto en Quirón como en Vithas, el peso de la dimensión económica era evidente, pero siempre las otras dimensiones estaban latentes, quizás por las propias características de la industria.

Por último, este autor ha colaborado con El Hospital Intermutual de Levante de 2015 a 2018, con todo el equipo directivo, jefes de servicio y personal en general, lo que ha permitido conocer “cómo se hacen las cosas

en el Hil”, es decir, su cultura organizativa, y la existencia de valores representativos del modelo triaxial. Asimismo, la elaboración del Plan Estratégico 2018-2020, previa a mi incorporación como director de recursos humanos, permitieron acompañar el diseño de la misión, visión y valores más adecuados para las objetivos estratégicos. Una cultura más parecida a la de La Ribera por su componente público/privado.

7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Respecto al estudio cualitativo inicial, desde nuestro punto de vista, la metodología utilizada es suficiente para identificar la existencia de unos valores compartidos en la organización objeto del estudio, no obstante, el estudio se ve limitado al equipo directivo y personal clave de la organización, los cuales, en general, suelen estar más cerca de la dirección y suelen compartir sus valores, por lo que no sabemos si esta cultura organizativa se ve reflejada también en el conjunto de la organización o existe una división entre el ápice estratégico y el resto de la organización.

Asimismo, mediante la metodología utilizada ha sido imposible detectar subculturas fruto de los distintos gremios que componen la organización, puesto que no hemos distinguido en los grupos, el carácter asistencial o no de su actividad.

Por último, no se ha realizado un análisis detallado de los valores compartidos desde el punto de vista del modelo Triaxial elaborado por Dolan y García. En este sentido sería interesante realizar una auditoria cultural para un grupo con relevancia estadística del conjunto de la organización y con variables de control que permitan subsanar estas carencias.

En cuanto al análisis cuantitativo, creemos que, si bien el análisis estadístico ha sido potente y aporta una información rica y variada, sería

conveniente incorporar algún tipo de análisis factorial confirmatorio mediante modelos de ecuaciones estructurales, que permita avanzar en el tipo de relaciones establecidas entre las tres dimensiones del modelo triaxial. En este sentido, podríamos encontrar relaciones de dependencia múltiples y cruzadas entre los valores éticos, económicos y sociales, o bien relaciones unidireccionales.

Asimismo, y puesto que en el modelo de Dolan y García se explicitan mecanismos y subsistemas que facilitan la observación de que cultura es la que se pone en práctica, tales como Estructura, Estrategia, Liderazgo, Comunicación, Procesos, etc. sería conveniente incorporar este tipo de análisis para determinar si el perfil cultural responde a una estrategia deliberada o no.

Por último, y aun considerando que el caso seleccionado representa una cultura llena de matices, sería muy interesante poder comparar el perfil cultural con otras instituciones sanitarias, especialmente con otras de carácter totalmente público y otras puramente privadas, de manera que se pueda determinar perfiles culturales asociables al modelo de gestión

8. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

8. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Los resultados de esta investigación abren importantes líneas de estudio para futuras investigaciones. En primer lugar, futuros estudios pueden seguir el procedimiento cualitativo de diagnóstico estratégico en otro tipo de organizaciones. Las organizaciones sanitarias son entornos complejos en los que sus miembros tienen un importante componente gremial, lo cual no se da en otro tipo de organizaciones. Otros sectores como el productivo, pueden resultar especialmente interesantes, con el fin de analizar la presencia de valores clave que sean compartidos por los miembros de la empresa, y entre ellos, aquellos que han implantado metodologías de *lean management*, las cuales, trabajan sobre valores clave de mejora continua y orientación al cliente y construyen, por tanto, una cultura fuerte y compartida. Esto abre infinidad de posibilidades de análisis, incluyendo diferencias por grupos de trabajadores, efectos de variables de control como el tamaño de la empresa, el género, la edad, la antigüedad o el nivel de formación.

En segundo lugar, la escala de medida de valores propuesta en esta Tesis, denominada "healthcare values inventory" (HEVAIN), podría validarse en organizaciones sanitarias públicas. En este tipo de organizaciones, la estructura organizativa es mucho más rígida, así como las políticas gestionadas por los departamentos de recursos humanos. Esto podría tener una influencia directa en los resultados del diagnóstico cultural, pero además

permitiría validar la escala en el sector público sanitario. De igual forma, sería interesante realizar una validación de la escala en el sector sanitario privado, es decir, en organizaciones sanitarias en las que la Administración Pública no tiene ningún tipo de acuerdo con ellas.

En tercer lugar, proponemos que futuras investigaciones analicen las relaciones entre las tres dimensiones del modelo Triaxial de Dolan y García (1997). La revisión teórica y los análisis cualitativos y cuantitativos realizados en este estudio, sirven de base para dar un paso más allá y centrar una nueva investigación en un modelo de relaciones en el que pueda conocerse si alguna de las tres dimensiones actúa como antecedente del resto. Es más, podría surgir un modelo en el que los valores éticos actúen como antecedente de los valores económicos, ya que el conjunto de valores que rigen el comportamiento o las actitudes de las personas, es decir, los valores éticos, dada su integración primaria en el desarrollo humano, podrían tener una influencia en valores como el compromiso con el desempeño, la eficacia o la productividad. Pero además, los valores emocionales podrían ejercer un papel mediador en la relación entre los valores éticos y los valores económicos. Las emociones anteceden a las actitudes y los comportamientos, y son una parte fundamental del comportamiento humano, como ya recordaba la profesora Vallina (2005).

En cuarto lugar, sería fundamental conocer el efecto del modelo Triaxial de gestión por valores en las actitudes de los empleados. Existen investigaciones recientes que se centran en el análisis de los efectos de las actitudes positivas, como la felicidad en el trabajo (Salas Vallina et al., 2020). Sin embargo, la investigación es muy limitada en cuanto a las relaciones entre los valores percibidos o deseados de los empleados, y sus efectos en las actitudes y en los comportamientos. Podríamos encontrar que determinados valores, como la cooperación, tienen un efecto positivo en las actitudes positivas de los empleados, y éstas a su vez, en el desempeño organizativo.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin, Homewood. Illinois.
- Ansoff, H. I., Declerck, R. P. y Hayes, R. L. (1976). *From Strategic Planning to Strategic Management*, Wiley & Sons, Nueva York.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Inc., New York.
- Argyris, C. (1985). *Strategy Change and Defensive Routines*, Pitman Publishing, Marshfield, Massachusetts.
- Bagozzi, R. P. y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Bailey, A. y Gerry, J. (1995). Strategy development processes: A configurational approach. *En Academy of Management Proceedings*, 1995, 2-6.
- Barney, J. B. (2001). "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Ye. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, (1)17, 99-110.

Barry, D. (1997). Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, 22(2), 429-452.

Berger, P. y Luckmann, T. (1967) *The Social Construction of Reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Doubleday, Garden City, Nueva York.

Bryson, J. M. (1988): *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. Jossey – Bass. San Francisco.

Bueno, C. E. (1995): “La Estrategia de la Empresa: Treinta años de evolución teórica”, en Cuervo García (dir), *Dirección de Empresas de los Noventa*, cap.1, pp.29-49, Civitas, Madrid.

Burgelman, R. A. (1983): “A model of the interaction of the strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy”. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, pp. 61-70.

Campos, R. L. y Barbosa, F. V. (2001). *Gestão do conhecimento: o conhecimento como fonte de vantagem competitiva sustentável*. En *Encontro da Anpad*, nº25, Campinas.

Chandler, A. D. (1962). *Strategic and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Mit Press, Cambridge, Massachusetts.

Chamberlin, E. H. (1986): *The Theory of Monopolistic Competition*. Harvard University Press, Cambridge, Mass. En J. B. Barney y W. G. Ouchi

- (Eds.), *Organizational Economics*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, California, pp. 396-408.
- Child, J. (1972). Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between culture and organizational climate? A natives' point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Dolan, S. y García, S. (1997). *La Dirección por Valores*. McGraw-Hill, Madrid.
- Dosi, G., Nelson, R. y Winter, S. (2000). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford University Press, New York.
- Drucker, P. (1999): *El management del siglo XXI*. Edasa, Barcelona.
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Erkutlu, H. y Chafra, J. (2016). Value congruence and commitment to change in healthcare organizations. *Journal of Advances in Management Research*, 13(3), 316-333.
- Fernández, R. Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de Economía Española*, 1(56), 178-193.

- Fernández, A. (1999). La investigación cualitativa. En F. J. S. Sarabia (Ed.), *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Pirámide, Madrid, pp. 203-225.
- Galbraith, J. R. y Nathanson, D. A. (1978). *Strategy Implementation: The role of structure and process*. West Publishing Company, St. Paul.
- García, E. M. (2007) La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*, 47, 37-64
- Garti, A. y Dolan, S. L. (2019). *Managing by Values (MBV)*. *European Business Review*. En proceso de publicación.
- Glick, W. H. (1958). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601-616.
- Glick, W. H. (1988). Response: Organizations are not central tendencies: Shadoboxing I dark, round 2. *Academy of Management Review*, 13(1), 133-137
- Grant, R. M. (1992). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Basil Blackwell-Cambridge, Massachussets.
- Grant, R. M. (1995). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas, Madrid.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 7(1), 109-122.

- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. y Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Hansen, G. S. y Wernerfelt, B. (1989). Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal*, 10(5), 399-411.
- Harris, C., Cortvriend, P. y Hyde, P. (2007). Human Resource Management and performance in Health care organizations. *Journal of Health Organization and Management*, 21(4/5), 448-459.
- Hayes, R. H. y Wheelwright, S. C. (1984). *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*. John Wiley & Sons, Nueva York.
- Hax, A. y Majluf, N. (1991). *The Strategic Concept and Process*. Prentice Hall Internationak, New Jersey.
- Hellriegel, D., Solocum, J. W. Jr (1974). Organizational Climate: Measures, research, and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17(2), 255-280
- Hernández, J. F. (2005). Políticas de personal en el sistema sanitario público. *Presupuesto y Gasto Público*, 41, 287-307.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. Y Hoskinsson, R. E. (2001). *Administração Estratégica*. Thonson, São Paulo.
- Hofer, C. W. y Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing, St. Paul, Minnesota.

- Hofstede, Geert (1998). Attitudes, values and organizational culture. Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477-493.
- Hofstede, Geert (1999). *Culturas y Organizaciones*. El Software Mental. La Cooperación Internacional y su Importancia para la Supervivencia. Alianza, Madrid.
- James, L. R, Joyce, W.F, Slocum, J. W. Jr. (1988). Comment: Organizations do not cognice. *Academy of Management Review* 13(1), 29-133.
- Jung, Y. y Takeuchi, N. (2010). Performance implications for the relationships among top management leadership, organizational culture, and appraisal practice: Testing two theory-based models of organizational learning theory in Japan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1931-1950.
- Katz, D. y Khan,R.L (1966). *The Social Psychology of Organizations*. John Wiley, Nueva York.
- Kotter, J. P. y Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press, Nueva York.
- Krzakiewicz, K. (2012). Management by Values—a strategic dimension. *Management*, 16(2), 7-15.
- Lages, L. F. y Fernandes, J. C. (2005). The SERPVAL scale: A multi-item instrument for measuring service personal values. *Journal of Business Research*, 58(11), 1562-1572.
- Learned, E. P., Christensen,.C. R., Andrews, K. R. y Guth, W. D. (1965). *Business Policy: Text and cases*. Homewood, Illynois.

- Levinthal, D. A. (1995). Strategic Management and the Exploration of Diversity. En C. A. Montgomery (Ed.): Resource based and Evolutionary Theories of the Firm. Kluwer Academic Publishers, Boston, pp.19-42.
- Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. Harper and Row, Nueva York.
- Likert, R. (1961). New patterns of management. McGraw-Hill, Nueva York.
- Mahoney, J. y Pandian, R. (1992). The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management. Strategic Management Journal, 13(5), 363-380.
- Martín J. J. y López del Amo, M. P. (2007). La medida de la eficiencia en las organizaciones sanitarias. Presupuesto y Gasto Público, 49, 139-161.
- McGregor, D. M (1960). The Human side of Enterprise. McGraw-Hill, Nueva York.
- Mead, G. H. (1934). Mind, Self and Society". University of Chicago Press, Chicago.
- Menguzzato, M. Y Renau, J. J. (1991). La dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. Ariel, Barcelona.
- Miller, D. (1987). Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance. Academy of Management Journal, 30(1), 7-32.
- Mintzberg, H. (1985). Of strategies deliberate and emergent. Strategic Management Journal, 6(3), 257-272.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. Strategic Management Journal, 11(3), 171-195.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (1998). *Strategic safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press, Nueva York.
- Morse, Nancy, Reimer, Everett (1956). The Experimental Change of a Major Organizational Variable. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52(1), 120-129.
- Mundet, H. J. (1999). Contrastación de los planteamientos críticos de Henry Mintzberg a la denominada “escuela de la planificación estratégica: acuerdos, desacuerdos y propuestas. *Investigación de Cátedra*.
- Navas, J. E. y Guerras, L. A. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Thomson-Reuters Civitas, Madrid, quinta edición.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press. Cambridge, Massachussets.
- O'Reilly, C. A. y Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. En B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews, Vol. 18* (p. 157–200).
- Park, H; Ribiére, V., y Schulte, W. Jr. (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success” *Journal of knowledge Management*, 8(3), 106-117.
- Patterson, F., Prescott-Clements, L., Zibarras, L., Edwards, H., Kerrin, M., & Cousans, F. (2016). Recruiting for values in healthcare: a preliminary

review of the evidence. *Advances in Health Sciences Education*, 21(4), 859-881.

Payne, R. L. (2000). Climate and Culture: How Close Can They Get? En Handbook of organizational culture and climate, En Ashkanasy, N., Wilderom, C., y Peterson, M. (Eds.) *Handbook or Organizational Culture & Climate*. California: Sage Thousand Oaks.

Penrose, E. T. (1962). Teoría del crecimiento de la empresa. Aguilar, Madrid.

Peters, Thomas J. y Waterman, Robert H. (1992). En Busca de la Excelencia. Folio, Madrid.

Peterson, M. W, Spencer, M. G. (1990). Understanding Academic Culture and Climate. *New Directions For Institutional Research*, 68, 3-18

Pettigrew, Andrew. M (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quaterly*, 24(4), 570-581

Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36(2), 9-29.

Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press, Nueva York.

Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Havard Business Review*, 68(3), 79-91.

Pucik, V. (1991). Technology Transfer in Strategic Alliances: Competitive Collaboration and Organizational Learning, en T. Y Agmon, M. A. Von

- Glinow, (Eds.). *Technology Transfer in International Business*, Oxford University Press, Nueva York.
- Qu, Y., Fu, P. P., y Sun, C. (2019, July). Past, Present, and Future of Personal Values Research: Inspirations from Literature. En *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2019, No. 1, p. 12235). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Quintana, B. P. (2000). Health sector reform and its impact on human resources and employment management within the health sector. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 8(12), 43-54.
- Rego, G., Nunes, R., Costa, J. (2010). The challenge of corporatization: the experience of Portuguese public hospitals. *The European Journal of Health Economics*, 11(4), 367-381.
- Reichers, A. E., Schneider, B. (1990). Climate and Culture: An evolution of constructs. En B. Scheneiders (Ed.) *Organizational Climate and Culture*, pp. 5-39, Jossey-Bass, San Francisco.
- Rousseau, D. M (1985). Issues of level in organizational research: Multilevel and cross-level perspectives. *Research in organizational behaviour*, 7, 1-37.
- Ruiz de Olabuénaga, J. I., Aristegui, I. Y Melgosa, L. (1998). Cómo elaborar un proyecto de investigación social. Cuadernos monográficos del ICE, nº 7.
- Rumelt, R. P. (1984): *Toward a Strategic Theory of the Firm*. En R. B. Lamb (ed): *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, New Jersey, pp. 556-570.

- Salas-Vallina, A., Lopez-Cabrales, A., & Fernandez, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW) transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 46(2), 314–338.
- Salas-Vallina, A., Pozo, M., y Fernandez-Guerrero, R. (2020). New times for HRM? Well-being oriented management (WOM), harmonious work passion and innovative work behavior. *Employee Relations: The International Journal*. En proceso de impresión.
- Schumpeter, J. A. (1976). *Teoría del desenvolvimiento económico*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Schein, Edgar (1980). *Organizational Psychology*. Prentice-Hall International.
- Schein, Edgar (1985). *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein, Edgar (2000). Sense and Nonsense about Culture and Climate. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, y M. F. Peterson (Eds.). *Handbook of Organizational Climate and Culture*” p. xxiii-xxx. Sage, Thousand Oaks.
- Schneider, B (1975). Organizational Climate: Individual Preferences and Organizational realities revisited. *Journal of Applied Psychology*, 60(4), 459-465.
- Smircich, Linda (1983). Concepts of culture and Organization Analysis. *Administrative science quarterly*, 28(3), 339-358.
- Simon, H. A. (1976). *El comportamiento administrativo*. Aguilar, Buenos Aires.

- Spender, J. C. (1996). Making Knowledge the Basic of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(1), 45-62.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(17), 507-533.
- Teece, D. J., Rumelt, R., Dosi, G. y Winter, S. (1994). Understanding corporate coherence Theory and evidence. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 23(1), 1-30.
- Teece, D. J. (1982). Toward and Economic Theory of the Multiproduct Firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3(1), 39-63.
- Trice, H. M., y Beyer, J..M (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Prentice Hall, New Jersey.
- Urra Urbieto, J. A. (2018). *Dirección estratégica para el siglo XXI*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Vallina, M. (2005): *Supervisión*. Trabajo no publicado.
- Vivas-López S, Fernández R (2011). Gestión por competencias en instituciones sanitarias: claves de la Dirección de Recursos Humanos en la Comunidad Valenciana (España). *Estudios Gerenciales*, 27(120), 41-63.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Winter, S. G. (1995). Four Rs of Profitability: Rents, Resources, Routines and Replication. En C. A. Montgomery (ed.): *Resource-based and*

Evolutionary Theories of the Firm. Ed. Kluwer Academic Publishers, Boston, pp.147-178.

Yin, R. (1994). Case study research: Design and methods. Thousand Oaks, CA; Sage.

Zollo, M. y Winter, S. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities” Organization Science, 13(3), 339-351.

10. ÍNDICES COMPLEMENTARIOS

10. ÍNDICES COMPLEMENTARIOS

10.1. Índice de tablas

Tabla 1. Definiciones de la estrategia	28
Tabla 2. Cuestionario de Valores	76
Tabla 3. Ejemplo de valoración del cuestionario de valores	76
Tabla 4. Propuesta de sub-grupos	92
Tabla 5. Propuestas de los tres grupos de empleados	93
Tabla 6. Metodología para analizar las propiedades psicométricas del constructo HEVAIN	113
Tabla 7. Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida y perturbaciones del modelo	116
Tabla 8. Valores de ajuste del modelo factorial de segundo orden HEVAIN	117
Tabla 9. Fiabilidad de los factores de la escala HEVAIN	118
Tabla 10. Correlaciones entre las dimensiones de la escala HEVAIN	122
Tabla 11. Correlaciones, chi-cuadrado, grados de libertad, y p-valor de las dimensiones de la escala HEVAIN	123
Tabla 12. Descripción de la muestra en función de la edad	124
Tabla 13. Descripción de la muestra en función de la antigüedad	124
Tabla 14. Descripción de la muestra en función la posición laboral	125
Tabla 15. Descripción de la muestra en función de la edad	126
Tabla 16. Descripción de la muestra en función del área de trabajo	127
Tabla 17. Resultados de la pregunta 1	129
Tabla 18. Resultados de la pregunta 2	130
Tabla 19. Resultados de la pregunta 2 en función del centro	131
Tabla 20. Resultados de la pregunta 3	132
Tabla 21. Resultados de la pregunta 3 en función de la categoría profesional	133
Tabla 22. Resultados de la pregunta 4	134
Tabla 23. Resultados de la pregunta 4 en función de la categoría profesional	134
	333

Tabla 24. Resultados de la pregunta 5	135
Tabla 25. Resultados de la pregunta 5 en función de la edad	136
Tabla 26. Resultados de la pregunta 5 en función del centro de trabajo	137
Tabla 27. Resultados de la pregunta 5 en función de la relación laboral	138
Tabla 28. Resultados de la pregunta 6	138
Tabla 29. Resultados de la pregunta 6 en función del sexo	139
Tabla 30. Resultados de la pregunta 6 en función de la edad	140
Tabla 31. Resultados de la pregunta 6 en función de la relación laboral	140
Tabla 32. Resultados de la pregunta 7	141
Tabla 33. Resultados de la pregunta 7 en función de la edad	142
Tabla 34. Resultados de la pregunta 7 en función del centro	143
Tabla 35. Resultados de la pregunta 7 en función de la categoría profesional	144
Tabla 36. Resultados de la pregunta 8	145
Tabla 37. Resultados de la pregunta 8 en función de la edad	145
Tabla 38. Resultados de la pregunta 8 en función de la categoría profesional	146
Tabla 39. Resultados de la pregunta 8 en función del área	147
Tabla 40. Resultados de la pregunta 9	148
Tabla 41. Resultados de la pregunta 9 en función del sexo	149
Tabla 42. Resultados de la pregunta 9 en función del centro	150
Tabla 43. Resultados de la pregunta 9 en función de la relación laboral	151
Tabla 44. Resultados de la pregunta 9 en función de la categoría profesional	152
Tabla 45. Resultados de la pregunta 9 en función del área	153
Tabla 46. Resultados de la pregunta 10	154
Tabla 47. Resultados de la pregunta 10 en función de la categoría profesional	155
Tabla 48. Resultados de la pregunta 11	156
Tabla 49. Resultados de la pregunta 11 en función del sexo	156
Tabla 50. Resultados de la pregunta 11 en función de la edad	150
Tabla 51. Resultados de la pregunta 11 en función del centro	158

Tabla 52. Resultados de la pregunta 11 en función de la relación laboral	159
Tabla 53. Resultados de la pregunta 11 en función de la categoría profesional	160
Tabla 54. Resultados de la pregunta 11 en función del área	161
Tabla 55. Resultados de la pregunta 12	162
Tabla 56. Resultados de la pregunta 12 en función del sexo	163
Tabla 57. Resultados de la pregunta 12 en función de la relación laboral	163
Tabla 58. Resultados de la pregunta 12 en función de la categoría profesional	164
Tabla 59. Resultados de la pregunta 12 en función del centro	165
Tabla 60. Resultados de la pregunta 13	166
Tabla 61. Resultados de la pregunta 13 en función de la relación laboral	167
Tabla 62. Resultados de la pregunta 14	168
Tabla 63. Resultados de la pregunta 14. en función de la relación laboral	168
Tabla 64. Resultados de la pregunta 14 en función de la categoría profesional	169
Tabla 65. Resultados de la pregunta 14 en función del área	170
Tabla 66. Resultados de la pregunta 15	171
Tabla 67. Resultados de la pregunta 15 en función del sexo	172
Tabla 68. Resultados de la pregunta 15 en función del centro	173
Tabla 69. Resultados de la pregunta 15 en función de la relación laboral	174
Tabla 70. Resultados de la pregunta 15 en función de la posición laboral	175
Tabla 71. Resultados de la pregunta 15 en función del centro	176
Tabla 72. Resultados de la pregunta 16	177
Tabla 73. Resultados de la pregunta 16 en función del centro	178
Tabla 74. Resultados de la pregunta 16 en función de la relación laboral	179
Tabla 75. Resultados de la pregunta 16 en función de la categoría profesional	180
Tabla 76. Resultados de la pregunta 16 en función del área	181
Tabla 77. Resultados de la pregunta 17	182
Tabla 78. Resultados de la pregunta 17 en función del sexo	
Tabla 79. Resultados de la pregunta 17 en función de la edad	183

Tabla 80. Resultados de la pregunta 17 en función del centro	184
Tabla 81. Resultados de la pregunta 17 en función de la relación laboral	185
Tabla 82. Resultados de la pregunta 17 en función de la categoría profesional	186
Tabla 83. Resultados de la pregunta 17 en función del área	187
Tabla 84. Resultados de la pregunta 18	188
Tabla 85. Resultados de la pregunta 18 en función de la edad	189
Tabla 86. Resultados de la pregunta 18 en función de la relación laboral	189
Tabla 87. Resultados de la pregunta 18 en función de la categoría profesional	190
Tabla 88. Resultados de la pregunta 18 en función del área	191
Tabla 89. Resultados de la pregunta 19	192
Tabla 90. Resultados de la pregunta 19 en función de la edad	193
Tabla 91. Resultados de la pregunta 19 en función de la relación laboral	193
Tabla 92. Resultados de la pregunta 19 en función de la categoría profesional	194
Tabla 93. Resultados de la pregunta 20	195
Tabla 94. Resultados de la pregunta 20 en función de la relación laboral	196
Tabla 95. Resultados de la pregunta 20 en función del área	197
Tabla 96. Resultados de la pregunta 21	198
Tabla 97. Resultados de la pregunta 21 en función de la edad	199
Tabla 99. Resultados de la pregunta 21 en función del área	200
Tabla 100. Resultados de la pregunta 22	201
Tabla 101. Resultados de la pregunta 22 en función del área	202
Tabla 102. Resultados de la pregunta 23	203
Tabla 103. Resultados de la pregunta 23 en función de la edad	204
Tabla 104. Resultados de la pregunta 23 en función de la categoría profesional	205
Tabla 105. Resultados de la pregunta 23 en función del área	206
Tabla 106. Resultados de la pregunta 24	207
Tabla 107. Resultados de la pregunta 24 en función del sexo	208
Tabla 108. Resultados de la pregunta 24 en función de la edad	208

Tabla 109. Resultados de la pregunta 24 en función de la relación laboral	209
Tabla 110. Resultados de la pregunta 24 en función de la categoría profesional	210
Tabla 111. Resultados de la pregunta 24 en función del área	211
Tabla 112. Resultados de la pregunta 25	212
Tabla 113. Resultados de la pregunta 25 en función del sexo	213
Tabla 114. Resultados de la pregunta 25 en función de la edad	213
Tabla 115. Resultados de la pregunta 25 en función de la relación laboral	214
Tabla 116. Resultados de la pregunta 25 en función del área	215
Tabla 117. Resultados de la pregunta 26	216
Tabla 118. Resultados de la pregunta 26 en función del sexo	217
Tabla 119. Resultados de la pregunta 26 en función de la edad	217
Tabla 120. Resultados de la pregunta 26 en función de la relación laboral	218
Tabla 121. Resultados de la pregunta 26 en función de la categoría profesional	219
Tabla 122. Resultados de la pregunta 26 en función del área	220
Tabla 123. Resultados de la pregunta 27	221
Tabla 124. Resultados de la pregunta 27 en función de la categoría profesional	222
Tabla 125. Resultados de la pregunta 27 en función del área	223
Tabla 126. Resultados de la pregunta 28	224
Tabla 127. Resultados de la pregunta 28 en función del sexo	225
Tabla 128. Resultados de la pregunta 28 en función del centro	226
Tabla 129. Resultados de la pregunta 28 de la categoría profesional	227
Tabla 130. Resultados de la pregunta 28 del área	228
Tabla 131. Resultados de la pregunta 29	229
Tabla 132. Resultados de la pregunta 29 en función de la relación laboral	230
Tabla 133. Resultados de la pregunta 29 del área	231
Tabla 134. Resultados de la pregunta 30	232
Tabla 135. Resultados de la pregunta 30 de la relación laboral	233
Tabla 136. Resultados de la pregunta 30 en función del área	234
Tabla 137. Resultados de la pregunta 31	235

Tabla 138. Resultados de la pregunta 31 en función de la relación laboral	236
Tabla 139. Resultados de la pregunta 31 en función de la categoría profesional	237
Tabla 140. Resultados de la pregunta 31 en función del área	238
Tabla 141. Resultados de la pregunta 32	239
Tabla 142. Resultados de la pregunta 32 en función de la edad	240
Tabla 143. Resultados de la pregunta 32 de la relación laboral	240
Tabla 144. Resultados de la pregunta 32 de la categoría profesional	241
Tabla 145. Resultados de la pregunta 32 de área	242
Tabla 146. Resultados de la pregunta 33	243
Tabla 147. Resultados de la pregunta 33 del área	244
Tabla 148. Resultados de la pregunta 34	245
Tabla 149. Resultados de la pregunta 34 en función de la relación laboral	246
Tabla 150. Resultados de la pregunta 34 en función de la categoría profesional	247
Tabla 151. Resultados de la pregunta 34 en función del área	248
Tabla 152. Resultados de la pregunta 35	249
Tabla 153. Resultados de la pregunta 35 del sexo	250
Tabla 154. Resultados de la pregunta 35 de la relación laboral	250
Tabla 155. Resultados de la pregunta 35 del área	251
Tabla 156. Resultados de la pregunta 36	252
Tabla 157. Resultados de la pregunta 36 en función del centro	253
Tabla 158. Resultados percibidos de la pregunta 36 en función de la relación laboral	254
Tabla 159. Resultados deseados de la pregunta 36 en función de la relación laboral	254
Tabla 160. Resultados de la pregunta 36 en función del área	255
Tabla 161. Resultados de la pregunta 37	256
Tabla 162. Resultados de la pregunta 37 en función de la relación laboral	257
Tabla 163. Resultados de la pregunta 37 en función del área	258
Tabla 164. Resultados de la pregunta 38	259
Tabla 165. Resultados de la pregunta 38 en función del sexo	260

Tabla 166. Resultados de la pregunta 38 en función de la edad	260
Tabla 167. Resultados de la pregunta 38 en función de la categoría profesional	261
Tabla 168. Resultados de la pregunta 38 en función del área	262
Tabla 169. Resultados de la pregunta 39	263
Tabla 170. Resultados de la pregunta 39 en función del centro	264
Tabla 171. Resultados de la pregunta 39 en función de la relación laboral	265
Tabla 172. Resultados de la pregunta 39 en función del área	266
Tabla 173. Resultados de la pregunta 40	267
Tabla 174. Resultados de la pregunta 40 en función de la categoría profesional	268
Tabla 175. Resultados de la pregunta 40 en función del área	269
Tabla 176. Resultados de la valores percibidos y deseados	270
Tabla 177. Tabla de valores más deseados y del gap entre valores percibidos y deseados	275
Tabla 178. Resultados por dimensiones	277

10.2. Índice de figuras

Figura 1. Secuencia entre creencias y resultados	62
Figura 2. Resultados de valores percibidos y deseados	82
Figura 3. Representación de resultados de la organización percibida	84
Figura 4. Representación de resultados de la organización deseada	86
Figura 5. Representación de resultados de la distancia entre la organización percibida y deseada	88
Figura 6. Representación de resultados valores y conductas del Comité de Dirección	89
Figura 7. Representación de resultados valores y conductas del personal clave	90
Figura 8. Dimensiones del constructo HEVAIN	115

11. ANEXOS

ANEXOS.

11.1. Anexo 1. Cuestionario de valores y conductas

CUESTIONARIO: VALORES Y CONDUCTAS DE MI ORGANIZACIÓN													
Nombre y Apellido:													
COMO PERCIBO MI ORGANIZACIÓN ACTUALMENTE													
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5		
Orientación al cliente												Orientación al jefe	
Individualismo												Trabajo en equipo	
Modernización												Respeto por la tradición	
Rutina												Variedad	
Gastar												Contener el gasto	
Calidad de vida en el trabajo												Malestar en el trabajo	
Acción												Reflexión	
Crecer												Mantenerse	
Autonomía												Dependencia Jerárquica	
Honestidad												Falsedad	
Divertirse												Aburrirse	
Imitar												Creatividad	
Opacidad												Transparencia	
Burocracia												Flexibilidad	
Asumir Riesgos												Ir a lo Seguro	
Orientación a la tarea												Orientación a los resultados	
COMO DESEO QUE SEA MI ORGANIZACIÓN EN EL FUTURO													
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5		
Orientación al cliente												Orientación al jefe	
Individualismo												Trabajo en equipo	
Modernización												Respeto por la tradición	
Rutina												Variedad	
Gastar												Contener el gasto	
Calidad de vida en el trabajo												Malestar en el trabajo	
Acción												Reflexión	
Crecer												Mantenerse	
Autonomía												Dependencia Jerárquica	
Honestidad												Falsedad	
Divertirse												Aburrirse	
Imitar												Creatividad	
Opacidad												Transparencia	
Burocracia												Flexibilidad	
Asumir Riesgos												Ir a lo Seguro	
Orientación a la tarea												Orientación a los resultados	

Anexo 2. Dinámica de identificación de valores

Somos una empresa que está definiendo sus Valores culturales.

Estamos definiendo nuestro plan de empresa, y dentro de ese proceso estamos en la etapa de identificación de los Valores.

Para ello, vamos a poner en práctica una técnica de investigación cualitativa.

PROCEDIMIENTO

FASE 1: INDIVIDUAL

1. Pensad en 3 logros esenciales o éxitos muy importantes que la Empresa ha conseguido en los últimos 3 años. Escríbelos:
2. Piensa en el primer logro, ¿gracias a qué factores personales (actitudes, conductas, creencias...) se conseguirán? Escoja los 3 factores más importantes:
3. Piensa en el segundo logro y repite la operación:
4. Piensa en el tercer logro y repite la operación:
5. Observa las 9 palabras clave que has escrito. Escoge las 4 palabras más importantes que desde tu experiencia definirán los éxitos de la empresa. Para ello, plantéate la siguiente pregunta: si tuviera que eliminar una palabra, ¿cuál de ellas sería?, y así sucesivamente hasta que sólo queden 4 palabras.

Clasifica ahora esas 4 palabras en orden de importancia basándose en tu experiencia: ¿cuál de esas palabras será la clave del éxito de la nueva

estrategia empresarial del Hospital de La Ribera? Para ello, plantéate la siguiente pregunta: si tuviera que eliminar una palabra, ¿cuál de ellas sería?, y así sucesivamente hasta que hayas clasificado dichas palabras en orden de importancia.

FASE 2: GRUPAL. Se forman 2/3 equipos.

1. Haced una lista con todas y cada una de las 4 palabras seleccionadas por cada una de los integrantes del equipo.
2. Definid qué es lo que cada uno de los miembros entiende por cada una de esas palabras y asegúrense de aclarar sus significados.
3. Tras aclarar los significados de todas las palabras, confeccionad una lista en la que aparezcan sólo palabras que no sean sinónimas. Las palabras que sean sinónimas llévelas a la lista bajo una única denominación.
4. Observad todas las palabras clave que habéis escrito. Escoged las 4 palabras más importantes que desde tu experiencia definirán los éxitos de la empresa. Para ello, plantearos la siguiente pregunta: si tuvierais que eliminar una palabra, ¿cuál de ellas sería?, y así sucesivamente hasta que sólo queden 4 palabras.
5. Clasificad ahora esas 4 palabras por orden de importancia basándose en vuestra experiencia: ¿cuál de esas palabras será la clave del éxito de la empresa? Para ello, plantaros la siguiente pregunta: si tuvieran que eliminar una palabra, ¿cuál de ellas sería?, y así sucesivamente hasta que hayan clasificado dichas palabras en orden de importancia.

6. Definid de modo sencillo y breve las 4 palabras que aparecen clasificadas en vuestra lista.

FASE 3: ASAMBLEA

1. Los portavoces de los equipos leen sus conclusiones y éstas se llevan a la pizarra.
2. Se aclaran los significados de modo que aparezcan exclusivamente en la pizarra las palabras que no sean sinónimas o similares.
3. Se pone en práctica la técnica nominal de grupo o la discusión dirigida (en función del tiempo disponible y grado de consenso previo). En el caso de la técnica nominal de grupo, cada asistente asigna 4 puntos a la palabra más importante según su experiencia, 3 puntos a la segunda más importante, 2 a la tercera y 1 punto a la cuarta más importante.
4. En el caso de la técnica nominal de grupo, se realiza el recuento y se obtienen los 4 VALORES definitivos.

REFLEXIÓN

¿Nos llevarán estos valores al éxito colectivo facilitando la consecución de la estrategia empresarial?

Anexo 3. Diccionario de valores

VALORES ECONOMICOS (PRÁCTICOS O DE CONTROL)

Eficiencia:

(RAE: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.)

Usar los recursos a disposición del modo más idóneo, rápido y económico, para obtener los resultados deseados. Conseguir un flujo de trabajo óptimo, eliminando las tareas que no aportan valor añadido a la organización.

Orientación resultados:

(Orientación: RAE: Acción y efecto de orientar.)

(Resultado: RAE: Efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación.)

Orientación hacia la optimización continua de los resultados de la organización a través de una mejora global y sostenible de sus indicadores de eficiencia.

Orientación al Cliente:

(Orientación: RAE: Acción y efecto de orientar)

(Cliente: RAE: Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.)

El cliente está considerado como el eje central de la organización: los procesos de trabajo se organizan y valoran en función del valor que aportan

a los clientes (internos y externos) y en función de la flexibilidad que se requiere.

Disciplina / Auto-disciplina:

(RAE: Observancia de las leyes y ordenamientos de la profesión o instituto.)

La disciplina consiste en el respeto de las normas y estándares dictados por la empresa. La auto-disciplina es el resultado del compromiso individual con las metas y normas de la organización; es una condición para la atribución a cada empleado de una margen de autoridad e iniciativa; condiciona el poder mejorar el funcionamiento de la empresa.

Innovación:

(RAE: Acción y efecto de innovar. Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.)

Tener inquietud por investigar, adquirir conocimientos y desarrollar tecnologías, buscando su aplicación directa a la sociedad a través de una gestión eficaz. Los proyectos innovadores deben suponer avances y mejoras concretas para la sociedad y éxito al nivel académico y reputación al tanto para el individuo como para la Organización.

Mejora continua:

(Mejora: RAE: 1. Medra, adelantamiento y aumento de algo.)

(Continua: RAE: 1. Que dura, obra, se hace o se extiende sin interrupción.

2. Dicho de dos o más cosas: que tienen unión entre sí. 3. Constante y perseverante en alguna acción.)

Buscar la optimización de los procesos paso a paso; aprender de los errores e incidentes; subir el nivel de exigencia progresivamente, en adecuación con las capacidades de las personas y organizaciones.

VALORES EMOCIONALES (POIETICOS O DE DESARROLLO)

Espíritu Emprendedor:

(RAE: Que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas.)

Sentirse involucrado en la vida de la empresa y poseer la información, las competencias, los recursos materiales y el poder suficiente para dominar su trabajo, impulsar iniciativas y proyectos propios y de los demás y ser actor de la mejora de sus procesos de trabajo.

Autonomía:

(RAE: Condición de quien, para ciertas cosas, no depende de nadie.)

Poder valerse de sus aptitudes y experiencias para desempeñar su trabajo sin depender de la ayuda o de las instrucciones de otra persona y tomar las decisiones adecuadas. Resolver por su cuenta parte de las incidencias.

Iniciativa:

(RAE: 1. Que da principio a algo. 2. Derecho de hacer una propuesta. 3.

Acto de ejercerlo.

4. Acción de adelantarse a los demás en hablar u obrar. 5. Calidad personal que inclina a esta acción.)

Proponer ideas, emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo, detectando y aprovechando oportunidades para mejorar resultados y servicios.

Orgullo:

(RAE: Arrogancia, vanidad, exceso de estimación propia, que a veces es disimulable por nacer de causas nobles y virtuosas.)

(Wordreference: 1. Autoestima; 2. Exceso de estimación propia, arrogancia; 3. Satisfacción personal que se experimenta por algo propio o relativo a uno mismo y que se considera valioso.)

Tener en alta estima su organización de trabajo lo que nos produce una gran satisfacción por trabajar en ella.

Valorar positivamente sus acciones y resultados propios o las acciones y resultados de su empresa y estar dispuesto a argumentar y obrar para defenderlos.

Desarrollo:

(RAE: 2. Acrecentar, dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral. 8. Dicho de una comunidad humana: Progresar, crecer económica, social, cultural o políticamente)

Favorecer el desarrollo personal y colectivo para apalanca la mejora de la competitividad, fomentando la experimentación y la capitalización de lo aprendido y aceptando el error como camino hacia el aprendizaje.

VALORES ETICOS (SOCIALES Y MORALES)

Confianza:

(RAE: 1. Esperanza firme que se tiene de alguien o algo. 2. Seguridad que alguien tiene en sí mismo. 3. Presunción y vana opinión de sí mismo. 4. Ánimo, aliento, vigor para obrar.)

Sentir seguridad en uno-mismo, su organización de trabajo o en los miembros de esta, que se actuará de manera conforme a lo esperado y que se obtendrán los resultados deseados; seguridad que descansa sobre el hecho de haber demostrado o haber observado competencias, fiabilidad y sinceridad.

Respeto:

(RAE: 1. Veneración, acatamiento que se hace a alguien. 2. Miramiento, consideración, deferencia.)

Consideración por los demás como seres individuales, reconociendo su personalidad propia y valorando sus intereses y necesidades. Voluntad de trabajar con las ideas de las personas de la organización y de integrar a los empleados en el proyecto de la Organización.

Transparencia:

(RAE: Calidad de transparente. (Transparente: dicho de un cuerpo, a través del cual pueden verse los objetos claramente. Claro, evidente, que se comprende sin duda ni ambigüedad.)

Voluntad de informar a los demás y de proveerles con mensajes claros. La información no se esconde y las malas noticias se comunican al igual que las buenas. Los problemas están sacados a la luz para su resolución.

Responsabilidad:

(RAE: Calidad de responsable (responsable: dicho de una persona que pone cuidado y atención en lo que hace o decide.)

Ser consciente de sus actos y cumplir con el deber de asumir las consecuencias de esos últimos. Aceptar los cargos, riesgos y obligaciones que corresponden a su puesto, tomar y asumir las decisiones adecuadas y cumplir con las tareas y responsabilidades que le incumban.

Responsabilidad social:

(Responsabilidad: RAE: Calidad de responsable (responsable: dicho de una persona que pone cuidado y atención en lo que hace o decide.)

(Social: RAE: Relativo a una compañía o sociedad, o a los socios o compañeros, aliados o confederados.)

Fomentar el compromiso de la organización con los diferentes grupos de interés de la misma (sociedad, trabajadores, medio natural).

Seguridad:

(RAE: Calidad de seguro (Seguro: 1. Libre y exento de todo peligro, daño o riesgo. 2. Cierto, indubitable y en cierta manera infalible. 3. Firme, constante y que no está en peligro de faltar o caerse. 4. No sospechoso. 5. Seguridad, certeza, confianza.)

Querer ofrecer condiciones de trabajo y prestaciones exentas de peligro, físico o moral, para las personas y las instalaciones.

Honestidad:

(RAE: Calidad de honesto (Honesto: Probo, recto, honrado.)

Expresarse y comportarse con sinceridad y conforme a la ética y las normas que prevalecen en la organización, incluso cuando se está solo o sin nadie controlando.

Cooperación:

(RAE: Acción y efecto de cooperar (Cooperar: obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin.)

Identificarse e involucrarse en su organización para el logro de objetivos comunes aportando conocimientos, habilidades y actitudes de manera complementaria y generando sinergias. Manifestar disponibilidad y receptividad cuando se requiere la involucración en una tarea o un proyecto.

Anexo 4. Escala HEVAIN (healthcare values inventory)

ANEXO 1: ENCUESTA SOBRE VALORES CORPORATIVOS																					
columna oculta que no aparece en cuestionario	Puntúe de 1 a 10 las siguientes afirmaciones (pinchar la celda). 1 siendo el menos conforme a su opinión y 10 el más conforme a su opinión.	A ¿LO PERCIBO?										B ¿LO DESEO?									
		EJEMPLO										EJEMPLO									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orientación al paciente	1. Las personas que componen la organización se esfuerzan en detectar y cubrir las necesidades del paciente o, en su caso, en canalizarlas al área correspondiente.																				
Orientación al paciente	2. Las personas que componen la organización muestran una actitud de disponibilidad hacia el paciente y a su familia, que se manifiesta en amabilidad, espíritu de servicio y claridad de la comunicación.																				
Profesionalidad	3. Las personas que componen la organización cumplen con sus tareas y responsabilidades de manera segura y eficiente, y respetando las normas.																				
Profesionalidad	4. Las personas que componen la organización se preocupan por poseer en todo momento las competencias más actuales y pertinentes de su área de conocimiento																				
Sostenibilidad	5. Las personas que componen la organización utilizan los recursos que están a su disposición bajo criterios de idoneidad, eficacia y eficiencia.																				
Sostenibilidad	6. Las personas que componen la organización son conscientes de que la obtención de resultados positivos y mantenidos en el tiempo en el departamento de salud depende también de su gestión diaria.																				
Cooperación	7. Las personas que componen la organización participan activamente en la consecución de una meta común, subordinando los propios intereses a los intereses comunes.																				
Cooperación	8. Las personas que componen la organización tienen inquietud por la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en las acciones de los demás.																				
Innovación	9. Las personas que componen la organización se orientan a descubrir y proponer nuevas técnicas, tecnologías y métodos de trabajo que aporten valor al paciente o a la empresa.																				
Innovación	10. Las personas que componen la organización sienten inquietud por aplicar en su trabajo los últimos hallazgos científicos y tecnológicos.																				
Mejora continua	11. Cada persona y equipo de trabajo identifica las áreas de mejora en sus procesos de trabajo buscando la optimización de los mismos.																				
Mejora continua	12. - En caso de problema o incidencia, las personas que componen la organización tienen inquietud por identificar la causa raíz de la misma para proponer una solución duradera.																				
Esfuerzo	13. Las personas que componen la organización cumplen con sus responsabilidades sin presentar excusas a pesar de las dificultades, adversidades o de la presión del tiempo.																				
Esfuerzo	14. Las personas que componen la organización anteponen las necesidades de la organización por delante de las suyas propias.																				
Compromiso	15. Las personas que componen la organización trabajan para lograr resultados que benefician a la organización y se involucran en el logro de objetivos comunes.																				
Compromiso	16. Las personas que componen la organización actúan teniendo bien presente el impacto de sus acciones en los resultados de la Compañía.																				

Anexo 5. Tablas agregadas de valores percibidos y deseados

PERCIBIDO

Posición	Valor	Conducta	Suma	Media	Desviación típica	Percentil 25	Mediana	Percentil 75
1	Resolución	PA36	4355	8,14	2	7	9	10
2	Seguridad	PA25	4211	7,87	2	7	8	9
3	Profesionalidad	PA3	4124	7,71	2	7	8	9
4	Desarrollo profesional	PA19	4095	7,65	2	7	8	9
5	Orgullo de pertenencia	PA30	4093	7,65	2	7	8	9
6	Sostenibilidad	PA6	4082	7,63	2	7	8	9
7	Orientación a los resultados	PA33	4064	7,60	2	7	8	9
8	Profesionalidad	PA4	4052	7,57	2	7	8	9
9	Eficiencia	PA40	4043	7,56	2	6	8	9
10	Eficiencia	PA39	4027	7,53	2	6	8	9
11	Orientación a los resultados	PA34	4026	7,53	2	6	8	9
12	Orientación al paciente	PA2	4025	7,52	2	7	8	9
13	Seguridad	PA26	4015	7,50	2	7	8	9
14	Sostenibilidad	PA5	4003	7,48	2	7	8	9
15	Innovación	PA10	3976	7,43	2	7	8	9
16	Coordinación	PA37	3975	7,43	2	6	8	9
17	Aprendizaje	PA28	3961	7,40	2	6	8	9
18	Orgullo de pertenencia	PA29	3950	7,38	2	6	8	9
19	Orientación al paciente	PA1	3922	7,33	2	6	8	9
20	Compromiso	PA15	3907	7,30	2	6	7	9
21	Esfuerzo	PA13	3906	7,30	2	6	7	9
22	Mejora continua	PA12	3899	7,29	2	6	8	9
23	Coordinación	PA38	3895	7,28	2	6	8	9
24	Aprendizaje	PA27	3894	7,28	2	6	8	9
25	Mejora continua	PA11	3891	7,27	2	6	7	9
26	Innovación	PA9	3889	7,27	2	6	7	9
27	Resolución	PA35	3879	7,25	2	6	7	8
28	Integridad	PA20	3833	7,16	2	6	7	9
29	Compromiso	PA16	3822	7,14	2	6	7	9
30	Responsabilidad Social	PA22	3786	7,08	2	6	7	8
31	Integridad	PA21	3759	7,03	2	6	7	8
32	Cooperación	PA8	3718	6,95	2	6	7	8
33	Adaptabilidad	PA32	3669	6,86	2	6	7	8
34	Transparencia	PA23	3641	6,81	2	6	7	8
35	Cooperación	PA7	3636	6,80	2	6	7	8
36	Iniciativa	PA18	3628	6,78	2	6	7	8
37	Iniciativa	PA17	3623	6,77	2	6	7	8
38	Esfuerzo	PA14	3592	6,71	2	6	7	8
39	Adaptabilidad	PA31	3588	6,71	2	6	7	8
40	Transparencia	PA24	3571	6,67	2	5	7	8

DESEADO

Posición	Valor	Conducta	Suma	Media	Desviación típica	Percentil 25	Mediana	Percentil 75
1	Resolución	PB36	4957	9,27	1	9	10	10
2	Seguridad	PB25	4946	9,24	1	9	10	10
3	Seguridad	PB26	4913	9,18	1	9	10	10
4	Aprendizaje	PB28	4912	9,18	1	9	10	10
5	Profesionalidad	PB3	4911	9,18	1	9	10	10
6	Sostenibilidad	PB6	4884	9,13	1	9	10	10
7	Profesionalidad	PB4	4875	9,11	1	9	10	10
8	Transparencia	PB23	4861	9,09	1	8	10	10
9	Mejora continua	PB12	4857	9,08	1	9	10	10
10	Orientación al paciente	PB2	4851	9,07	1	9	9	10
11	Coordinación	PB37	4848	9,06	1	8	10	10
12	Sostenibilidad	PB5	4845	9,06	1	9	9	10
13	Aprendizaje	PB27	4842	9,05	1	8	10	10
14	Integridad	PB21	4840	9,05	1	8	10	10
15	Resolución	PB35	4838	9,04	1	8	9	10
16	Transparencia	PB24	4833	9,03	1	8	10	10
17	Coordinación	PB38	4832	9,03	1	8	9	10
18	Mejora continua	PB11	4831	9,03	1	8	9	10
19	Esfuerzo	PB13	4826	9,02	1	8	9	10
20	Orientación a los resultados	PB33	4826	9,02	1	8	9	10
21	Orientación al paciente	PB1	4821	9,01	1	8	10	10
22	Integridad	PB20	4819	9,01	1	8	9	10
23	Desarrollo profesional	PB19	4814	9,00	1	8	10	10
24	Innovación	PB9	4813	9,00	1	8	9	10
25	Orientación a los resultados	PB34	4801	8,97	1	8	9	10
26	Innovación	PB10	4797	8,97	1	8	9	10
27	Orgullo de pertenencia	PB30	4787	8,95	1	8	9	10
28	Eficiencia	PB39	4778	8,93	1	8	9	10
29	Eficiencia	PB40	4776	8,93	1	8	9	10
30	Orgullo de pertenencia	PB29	4767	8,91	1	8	9	10
31	Iniciativa	PB17	4762	8,90	1	8	9	10
32	Compromiso	PB15	4757	8,89	1	8	9	10
33	Cooperación	PB7	4753	8,88	1	8	9	10
34	Responsabilidad Social	PB22	4749	8,88	1	8	9	10
35	Adaptabilidad	PB32	4715	8,81	1	8	9	10
36	Cooperación	PB8	4714	8,81	2	8	9	10
37	Compromiso	PB16	4615	8,63	1	8	9	10
38	Iniciativa	PB18	4614	8,62	1	8	9	10
39	Adaptabilidad	PB31	4572	8,55	2	8	9	10
40	Esfuerzo	PB14	4509	8,43	2	7	9	10

Anexo 6. Gap entre valores percibidos y deseados.

ANÁLISIS DEL GAP O DEMANDA DE UN VALOR						
VALORES MÁS DESEADOS			GAP PERCIBIDO VS DESEADO			
Rank.	Valor	Conducta	Valor	Conducta	GAP1	GAP2
1	Resolución	PB36	Transparencia	PA24	1262	2,36
2	Seguridad	PB25	Transparencia	PA23	1220	2,28
3	Seguridad	PB26	Iniciativa	PA17	1139	2,13
4	Aprendizaje	PB28	Cooperación	PA7	1117	2,09
5	Profesionalidad	PB3	Integridad	PA21	1081	2,02
6	Sostenibilidad	PB6	Adaptabilidad	PA32	1046	1,96
7	Profesionalidad	PB4	Cooperación	PA8	996	1,86
8	Transparencia	PB23	Iniciativa	PA18	986	1,84
9	Mejora continua	PB12	Integridad	PA20	986	1,84
10	Orientación al paciente	PB2	Adaptabilidad	PA31	984	1,84
11	Coordinación	PB37	Responsabilidad Social	PA22	963	1,80
12	Sostenibilidad	PB5	Resolución	PA35	959	1,79
13	Aprendizaje	PB27	Mejora continua	PA12	958	1,79
14	Integridad	PB21	Aprendizaje	PA28	951	1,78
15	Resolución	PB35	Aprendizaje	PA27	948	1,77
16	Transparencia	PB24	Mejora continua	PA11	940	1,76
17	Coordinación	PB38	Coordinación	PA38	937	1,75
18	Mejora continua	PB11	Innovación	PA9	924	1,73
19	Esfuerzo	PB13	Esfuerzo	PA13	920	1,72
20	Orientación a los resultados	PB33	Esfuerzo	PA14	917	1,71
21	Orientación al paciente	PB1	Orientación al paciente	PA1	899	1,68
22	Integridad	PB20	Seguridad	PA26	898	1,68
23	Desarrollo profesional	PB19	Coordinación	PA37	873	1,63
24	Innovación	PB9	Compromiso	PA15	850	1,59
25	Orientación a los resultados	PB34	Sostenibilidad	PA5	842	1,57
26	Innovación	PB10	Orientación al paciente	PA2	826	1,54
27	Orgullo de pertenencia	PB30	Profesionalidad	PA4	823	1,54
28	Eficiencia	PB39	Innovación	PA10	821	1,53
29	Eficiencia	PB40	Orgullo de pertenencia	PA29	817	1,53
30	Orgullo de pertenencia	PB29	Sostenibilidad	PA6	802	1,50
31	Iniciativa	PB17	Compromiso	PA16	793	1,48
32	Compromiso	PB15	Profesionalidad	PA3	787	1,47
33	Cooperación	PB7	Orientación a los resultados	PA34	775	1,45
34	Responsabilidad Social	PB22	Orientación a los resultados	PA33	762	1,42
35	Adaptabilidad	PB32	Eficiencia	PA39	751	1,40
36	Cooperación	PB8	Seguridad	PA25	735	1,37
37	Compromiso	PB16	Eficiencia	PA40	733	1,37
38	Iniciativa	PB18	Desarrollo profesional	PA19	719	1,34
39	Adaptabilidad	PB31	Orgullo de pertenencia	PA30	694	1,30
40	Esfuerzo	PB14	Resolución	PA36	602	1,13