

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

**"DISEÑO DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE  
CLIMA LABORAL PARA UNA INSTITUCIÓN NO  
GUBERNAMENTAL Y NO LUCRATIVA"**

**Carmen Sicán López**

**Guatemala, Enero de 2007**

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**

**"DISEÑO DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE  
CLIMA LABORAL PARA UNA INSTITUCIÓN NO  
GUBERNAMENTAL Y NO LUCRATIVA"**

**TESIS**

Presentada al Honorable Consejo  
de la Facultad de Humanidades

Por:

**CARMEN SICÁN LÓPEZ**

Previo a Optar al Título de:

**Psicología con Énfasis en el Área Organizacional**

En el grado de:

**LICENCIADA**

**Guatemala, Enero de 2007**

## **AUTORIDADES UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

Rectora	Licda. Guillermina Herrera
Vicerrector General	Ing. Jaime Carrera
Vicerrector Académico	Lic. Rolando Alvarado, SJ
Vicerrector Administrativo	Lic. José Alejandro Arévalo
Secretario General	Dr. Larry Andrade-Abularach

## **AUTORIDADES FACULTAD DE HUMANIDADES**

Decano	Dr. Ricardo Lima
Vicedecana	Dra. Ruth Piedrasanta
Secretaria	Licda. Myriam Renée Cuestas
Director Depto. Psicología	Dr. Vinicio Toledo
Director Depto. Educación	Dr. Bienvenido Argueta
Directora Depto. Ciencias de la Comunicación	Licda. Nancy Avendaño
Director Depto. Letras y Filosofía	Lic. Ernesto Loukota
Representantes de Catedráticos ante Consejo de Facultad	Licda. Lilly Soto Vásquez
Representantes de Estudiantes Ante Consejo de Facultad	Licda. Aura Mejía Rosal Isabel Montes

## **ASESOR DE TESIS**

Dr. Fidelio Swana

# ÍNDICE

<b>Resumen</b>	1
<b>I. Introducción</b>	2
1.1 Antecedentes	3
1.2 Marco teórico	9
<b>II. Planteamiento del problema</b>	
2.1 Objetivo general	26
2.2 Objetivos específicos	26
2.3 Elemento de estudio	26
2.4 Alcances y límites	27
2.5 Aporte	27
<b>III. Método</b>	
3.1 Sujetos	29
3.2 Instrumento	31
3.3 Procedimiento	31
3.4 Diseño y metodología estadísticas	33
<b>IV. Resultados</b>	34
<b>V. Discusión de resultados</b>	45
<b>VI. Recomendaciones</b>	49
<b>VII. Referencias Bibliográficas</b>	51
<b>Anexo</b>	53

Anexo 1 Factores del instrumento de medición de clima laboral

Anexo 2 Reactivos del instrumento de medición de clima laboral

Anexo 3 Tabulación resultados de encuestas

## RESUMEN

El Clima Laboral es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.

El objetivo de esta investigación de tipo descriptiva bajo la modalidad de propuesta fue investigar cuáles son los factores que debe evaluar un instrumento de medición de clima laboral para todos los niveles jerárquicos organizacionales de Fundación Pediátrica Guatemalteca. Asimismo, establecer dichos factores y diseñar un instrumento válido que mida cada uno de ellos en relación a este clima.

Para esto, se utilizaron dos encuestas con respuestas cerradas que cuestionaban a los sujetos sobre el grado de importancia de medición de ocho factores en relación al clima laboral. La segunda encuesta contenía una lista de reactivos que medían los ocho factores. Estas encuestas fueron aplicadas a Directoras de Fundación y expertos en las áreas de Psicología, Recursos Humanos y Psicometría.

Posteriormente, se concluyó que los factores que debe evaluar un instrumento de medición de clima laboral en Fundación son: compensación y beneficios; comunicación; condiciones de trabajo; estructura organizacional; liderazgo; puesto de trabajo; relaciones interpersonales; motivación y satisfacción laboral. Estos factores fueron incluidos en el diseño del instrumento de medición de clima el cual fue validado a través de la Consulta de Expertos.

Finalmente, se recomendó la utilización de dicho instrumento en el proceso de medición de clima laboral de la institución puesto que éste evalúa factores pertinentes a Fundación Pediátrica Guatemalteca.

## I. INTRODUCCIÓN

El clima laboral en donde las personas realizan sus labores constituye un elemento fundamental para el logro de los objetivos de la empresa. Este clima laboral representa un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización. Al hablar de clima laboral, se habla de diversos factores positivos o negativos que convergen: satisfacción laboral, motivación, supervisión, comunicación, relaciones interpersonales, instalaciones, puestos de trabajo, materiales, descripciones de puestos, trabajo en equipo, entre otros. Estos factores tienen un impacto en la productividad de todos los empleados.

La medición del clima laboral constituye un área importante de la gestión del recurso humano. La mayoría de empresas trata que el clima laboral existente en ellas sea el mejor y el más adecuado para los trabajadores que laboran en ella. Por esta razón, las compañías realizan mediciones eventuales del clima a través de instrumentos estandarizados adecuados al tipo y cultura de la misma empresa.

Por otro lado, cada uno de los factores que constituye el clima laboral es percibido de diferente manera por los empleados. Para algunos trabajadores, un determinado factor puede ser más importante que otro; mientras que otros colaboradores, pueden percibir ese factor como no tan importante. Es por esto que definir qué factores del clima organizacional deben ser medidos no es una tarea fácil. En este sentido radica la dificultad para evaluar el clima laboral de una empresa.

En Fundación Pediátrica Guatemalteca no existe un instrumento de medición de clima laboral propio de la empresa. Después de observar la importancia del mismo y la necesidad de medir factores adecuados a la empresa, el siguiente estudio pretende establecer los factores que debe evaluar un instrumento de medición de clima laboral para todos los niveles jerárquicos organizacionales de esta empresa.

### **1.1 Antecedentes**

Debido a la importancia del tema de clima laboral, anteriormente en Guatemala se han hecho otros estudios acerca del mismo. Estos estudios han tenido diversos objetivos relacionados a la medición del clima en determinadas empresas.

Para empezar, Aldana (2005) realizó un estudio descriptivo acerca del tema de clima laboral. El objetivo general de este estudio fue conocer el grado de motivación de los colaboradores y brindar a la Gerencia una base sólida para la toma de decisiones. Para esto, utilizó un cuestionario denominado Encuesta clima organizacional el cual contenía 53 preguntas cerradas de distintos tipos de escalas. Este cuestionario fue aplicado a 30 trabajadores de los departamentos administrativos los cuales oscilaban entre las edades de 18 a 41 años con una escolaridad mínima a nivel diversificado; 26 de ellos eran hombres, y 3 eran mujeres. Los resultados arrojaron que la toma de decisiones era centralizada, la comunicación interna no era constante y que los empleados estaban satisfechos con la empresa. Como conclusión de este estudio, el autor menciona que el clima de la empresa donde se realizó la investigación se podía catalogar como tipo autoritario. Para mejorar esta situación, el autor recomendó fomentar la cultura de “empowerment” en todos los niveles de la compañía; así como, mejorar los canales de comunicación que se manejan dentro de la empresa.

De igual manera, Herrera (2005) llevó a cabo una investigación descriptiva que tenía como objetivo general determinar los factores más relevantes del clima laboral de una empresa de la industria metal-mecánica que repercuten en el desenvolvimiento del empleado de forma positiva, negativa o que no repercuten. Para esta investigación, Herrera utilizó un cuestionario estructurado con 57 preguntas cerradas el cual aplicó a 37 empleados, en su mayoría hombres. Estos empleados tenían de 17 a 55 años de edad; eran de un nivel socioeconómico medio y bajo; con estudios de diversificado y universitarios. Los resultados de esta investigación indicaron que el 65% de los trabajadores calificaban las relaciones con sus compañeros como buenas; 49% calificaban de igual forma la comunicación entro de la empresa; y el 97% se sentía satisfecho en la empresa. Se concluyó que un adecuado clima organizacional en una empresa permite que los empleados desempeñen sus actividades eficientemente y mantengan una actitud positiva dentro del trabajo. Por último, el autor recomendó promover actividades de convivencia y recreación para los empleados; y así mismo, realizó una propuesta de dichas actividades.

A su vez, Abularach (2005) efectuó un estudio descriptivo que pretendía diagnosticar el clima organizacional en una cadena de perfumes y cosméticos de la ciudad. Utilizó un cuestionario estructurado llamado Cuestionario Clima Laboral (CLA) del Centro de investigaciones educativas de la Universidad del Valle de Guatemala. Este cuestionario fue contestado por 162 empleados que poseían estudios desde 6º. primaria hasta universitarios. Entre los resultados más importantes se encontró que en esta empresa existía baja motivación, baja satisfacción por la inexistencia de oportunidades de crecimiento, ambiente tenso y liderazgo autocrático. Por estas razones, Abularach concluyó que el clima laboral se encontraba en estado de alerta debido a que los elementos de comunicación, involucramiento, relaciones laborales y la autorrealización presentaron resultados negativos. Para corregir la situación, la autora recomendó implementar acciones para mejorar los resultados negativos encontrados.

Con respecto al diseño de instrumentos de medición de clima laboral, Zea (2006) realizó un estudio descriptivo el cual tenía por objetivo general crear una herramienta de medición de clima laboral para Industrias Cárcamo, S. A. Para esto, aplicó una entrevista de 15 preguntas abiertas a 5 Gerentes; 3 colaboradores del Personal Administrativo; y 5 colaboradores del Personal Operativo de esa empresa. Esta entrevista contenía preguntas que integraban diferentes áreas involucradas con el personal. Luego de realizar las entrevistas, se determinó que los elementos que se debían incluir en la elaboración de una herramienta de medición de clima laboral para la mencionada empresa eran: condición de trabajo, comunicación, relaciones interpersonales, relaciones con los jefes, satisfacción en el trabajo, unión de equipo, desarrollo de trabajo, administración del cambio, y carga de trabajo. El estudio concluyó con la creación de una encuesta de opinión de medición de clima laboral. Al concluir el estudio, la autora recomendó tener clara la visión de lo que se quiere lograr con dicha herramienta y comunicar claramente a los empleados dichos objetivos para evitar sesgos o resistencia a la evaluación del clima laboral.

De igual forma, Mendizábal (2005) efectuó una investigación descriptiva que tenía por objetivo general determinar los elementos que deben incluirse en la elaboración de un instrumento para medir el clima organizacional en una empresa hotelera. Para eso, el autor utilizó dos entrevistas estructuradas; una dirigida a los gerentes, y la otra, a los empleados; y una encuesta piloto de evaluación de clima laboral. La primera entrevista fue aplicada a 9 gerentes de la empresa, 7 hombres y 2 mujeres; la segunda entrevista, a 167 empleados de las diversas áreas de la empresa. Por último, la encuesta piloto fue aplicada a 52 personas con 1 año de experiencia en la empresa. Los resultados arrojaron que los elementos que se deben incluir en la elaboración de un instrumento que mida el clima organizacional para una empresa hotelera son los siguientes: satisfacción

en el trabajo, comunicación y confianza, relaciones interpersonales, relaciones con los jefes, motivación, conocimiento de la información formal e informal de la empresa, imagen, administración del recurso humano y administración superior. Así mismo, Mendizábal, a través de los resultados, concluyó en el diseño de una encuesta como herramienta para la medición del clima laboral la cual evaluaba los aspectos antes mencionados. Entre las recomendaciones más importantes del autor se encontraba la renovación constante del instrumento con el fin de que se midan y se agreguen elementos que satisfagan nuevas necesidades del hotel en cuanto al clima laboral; y la utilización de una investigación cualitativa para esto.

Por su parte, Moratalla (2002) llevó a cabo un estudio descriptivo acerca del diseño de instrumentos de medición de clima laboral. El objetivo general de este estudio fue diseñar una encuesta de opinión que midiera el clima laboral dentro de una institución de servicios hospitalarios. Para lograrlo, utilizó como base cuatro tipo de instrumentos que miden el clima laboral. Estos instrumentos fueron elaborados por una universidad colombiana; una empresa guatemalteca dedicada a la venta de muebles ergonómicos de casa y oficina; una empresa consultora guatemalteca; y por Calderón (2000). Para diseñar su encuesta, Moratalla comparó los instrumentos y seleccionó seis variables de los mismos. Luego, a través de la consulta de ocho expertos y una prueba piloto aplicada a treinta empleados validó la encuesta que planteó. Como resultado del estudio, Moratalla propuso un instrumento que evalúa el ambiente físico y social en que viven los empleados dentro de sus diferentes áreas de trabajo. El autor concluyó que para un clima laboral óptimo, los aspectos importantes a tener en cuenta son: motivación; liderazgo; trabajo en equipo; comunicación; buen ambiente físico y de seguridad; servicio al cliente. Al finalizar el estudio, Moratalla recomendó realizar una encuesta anual por departamentos y llevar a cabo las acciones correctivas pertinentes.

Por otro lado, investigadores residentes fuera de Guatemala también han realizado diversos estudios en el tema del clima laboral. Estos estudios han enfatizado la importancia de la medición de éste para el incremento positivo de la productividad de los empleados.

Por su parte, Pérez (2005) realizó un estudio descriptivo en Colombia que tenía por objetivo general diseñar estrategias para mejorar el clima organizacional de la Confitería El Loro CA sucursal La Concordia. Para recoger la información necesaria, la autora utilizó un cuestionario compuesto por 12 preguntas dicotómicas validadas en contenido; y la técnica de observación directa. El cuestionario fue aplicado a los 11 trabajadores que laboraban en la confitería. Los resultados mostraron que los empleados no se sentían motivados, las relaciones interpersonales no eran buenas especialmente entre el personal administrativo y operativo, las opiniones de los colaboradores no eran tomadas en cuenta, y las instalaciones físicas no estaban acondicionadas apropiadamente. La autora llegó a la conclusión que el clima laboral de la empresa era autoritario el cual estaba enfatizado por una disciplina muy rígida y con demasiadas presiones al personal. Para mejorar la situación, Pérez propuso el diseño de programas de motivación de personal, la creación de un departamento de recursos humanos y la disminución de los niveles verticales y de supervisión de la organización.

De igual forma, en México Balam y Vásquez (2003) llevaron a cabo un estudio descriptivo el cual tenía por objetivo general determinar el clima laboral dentro de una universidad privada. Para la consecución de este objetivo, utilizaron una entrevista dirigida de 95 ítems divididos en 8 secciones con respuestas basadas en escala de Likert. Esta entrevista fue realizada a 128 elementos del personal académico de la universidad inscritos en la plantilla del semestre de febrero-junio 2003. Los resultados arrojaron que los docentes no se encuentran satisfechos en cuanto a su remuneración salarial, así como, en cuanto a promociones, ascensos y valoración de sus esfuerzos. Los autores concluyeron

en que no existe motivación del personal docente y que la satisfacción laboral es inadecuada. Por esto, recomendaron mejorar las relaciones entre la universidad y su elemento humano, instituir los valores que la universidad predica, y llevar a cabo más investigaciones acerca del tema.

Por último, Carrillo en Lima, Perú, realizó un estudio que tenía como objetivo describir y comparar las características de clima y motivación laboral en el personal de entidades universitarias de gestión particular cuando se comparan en relación al sexo, grupo ocupacional y tiempo de servicios. Para esto, se trabajó con la Escala de motivación de Steers, R. y Braunstein, D. y la Escala de medición de clima organizacional de Litwin, G. Estos dos instrumentos fueron aplicados a 473 trabajadores de tres entidades universitarias de gestión privada; 49% eran hombres y 51% mujeres. Estos trabajadores pertenecían a las áreas docentes y administrativas. Los resultados indicaron que no existen diferencias en cuanto al nivel motivacional cuando se toma en cuenta el sexo, mientras que sí las hay en relación al grupo ocupacional y al tiempo de servicios. Tampoco existe diferencia en cuanto a la percepción del clima cuando se compara en función de sexo, grupo ocupacional y tiempo de servicio. Por otro lado, los resultados arrojaron que la motivación de los empleados era relativamente baja, y que el clima laboral era aceptable. Se concluyó que existe la necesidad de optimizar el funcionamiento de las universidades con una debida orientación hacia las metas y atendiendo las fortalezas del grupo y de la institución. Carrillo recomendó el desarrollo de un programa de intervención integral hacia el recurso humano que replantee el diseño administrativo y funcional de este recurso.

El estudio del clima laboral dentro de las empresas es necesario puesto que como ya se mencionó, éste influye en la productividad y bienestar del empleado. Como se puede observar, según las investigaciones, muchas veces éste no se encuentra en óptimas condiciones; y por eso, es preciso medirlo y planificar acciones para su mejora.

## 1.2 Marco teórico

El concepto de clima organizacional está actualmente arraigado en la bibliografía administrativa. A lo largo del tiempo, se le han adjudicado varios sinónimos como: atmósfera, condiciones, ambiente, calidad laboral, entre otros. El término de “clima laboral” comenzó a hacerse popular a finales de la década de 1960. Este concepto ha existido durante más de 30 años y se han publicado numerables reseñas de investigación sobre este campo.

Una de las primeras definiciones fue dada por Forehand y Von Gilmer (1964, p.362), el clima es el “conjunto de características que describen a una organización y que a) la distinguen de otras organizaciones; b) son relativamente perdurables a lo largo del tiempo, y c) influyen en el comportamiento de las personas en la organización”. Taguiri (1968, p. 13) menciona que la definición de estos autores se centra únicamente en la organización en su conjunto y no en las percepciones individuales. Por esto, Taguiri cambiaría el concepto por “es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que a) experimentan sus miembros; b) influyen en su comportamiento; c) se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características (o atributos) de la organización”.

Otras de las definiciones que se han dado al clima laboral son: “Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas” (Schneider y Hall, 1972); “Proceso psicológico que interviene en el comportamiento y las características organizacionales” (Litwin y Stringer, 1978); “Una inferencia o percepción corpórea

evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares” (Schneider y Reichers, 1983); “Un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.” (Goncalves, 1997).

Como se puede observar, son varios los conceptos que se han dado al clima laboral. Rousseau (1988, p.142) elaboró un cronograma de las definiciones de clima y comenta: “dos atributos constantes de definición del clima persisten en sus diferentes conceptualizaciones: es una percepción y es descriptivo. Las percepciones son sensaciones o comprensiones que experimenta una persona. Las descripciones son la referencia que hace el individuo de tales sensaciones. El que las diferencias individuales o los factores situacionales expliquen grandes o pequeñas cantidades de variación en estas descripciones cambia de una noción de clima a la siguiente, y es más empírica que descriptiva...”.

Robbins (1999; p.90-91) dice que “la percepción puede definirse como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente”. También menciona “el comportamiento de la gente está basado en la percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí misma. El mundo en la forma en que es percibido es lo que importa para el comportamiento”. Asimismo, indica que “entre las características personales más relevantes que afectan la percepción están las actitudes, las motivaciones, los intereses, las experiencias pasadas y las expectativas”.

Como consecuencia de las diferentes definiciones creadas, el clima laboral, se puede tomar como una variable independiente, dependiente, moderadora o epifenoménica. Si se concibe como una variable independiente, se supone que el clima en sí influye directamente (causa) en varios resultados en el trabajo que pueden ser positivos y negativos. Existen autores que lo toman como una variable dependiente, de resultados; es decir, el resultado y no la causa, de la estructura y los procesos organizacionales. En este sentido, el clima puede ser un indicador útil de la salud de una organización, pero no un factor causal de la misma (Furnham, 1993).

El otro punto de vista más común, ha consistido en ver al clima laboral como una variable moderadora, en el sentido de que el clima puede ser el enlace indirecto entre dos resultados organizacionales. Por lo cual, es posible que el clima sea la variable moderadora entre la satisfacción en el trabajo y la productividad. De esta forma es como lo perciben Litwin y Stringer (1968). La última forma es la epifenoménica; en la cual los autores creen que no es ni una causa directa ni una variable de efecto, sino que no influye en la organización. Muchos autores son los que aplican el concepto de clima, pero son escasos los que especifican la relación exacta entre el mismo y otros procesos o productos organizacionales.

Así como se han realizado diferentes conceptos, de igual forma, se han desarrollado diferentes modelos para explicar los diversos factores que interactúan para producir el clima y la forma en que eso sucede. Uno de ellos, posiblemente el más conocido, es el Modelo de Burke y Litwin (Litwin y Stringer 1968) el cual menciona nueve dimensiones para medir el clima:

**1. Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

**2. Responsabilidad (empowerment):** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

**3. Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**4. Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**5. Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**6. Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**7. Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

**8. Conflictos:** Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**9. Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Por el contrario, el modelo de Field y Abelson (1982) también incluye variables externas: ambiente físico, ambiente socioeconómico; y variables organizacionales: centralización, estructura, formalización, tamaño, comportamiento gerencial, entre otras, que influyen en el clima. Este enfoque encierra elementos que correlacionan el comportamiento y las actitudes con el clima laboral. Davis (1985) contiene en su modelo los siguientes aspectos: liderazgo, motivación, comunicación, interacción con los demás, toma de decisiones, fijación de metas y control. Asimismo, Goncalves (1997), señala seis dimensiones a medir en el clima: liderazgo, comunicación, interacción con los demás, sistemas de incentivos y remuneración, apoyo social y promociones. El modelo de Likert (Carvajal, 2000) identifica variables causales: la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, las actitudes y la competencia; variables intermedias: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones; variables finales: productividad, ganancia y pérdida.

Otros autores mencionan que además de estas variables para evaluar el clima organizacional, se deben tener en cuenta otras cuestiones externas que influyen en el clima laboral: los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y formación, económicos o sucesos meramente coyunturales de la persona. Giraudier (2004) menciona que son tres aspectos a medir: el equilibrio personal, la ergonomía en el entorno y la identificación con la empresa.

Díaz (2004), menciona que los núcleos fundamentales en los que se apoya en la actualidad la valoración que los empleados hacen del clima en el que están inmersos, son cuatro factores básicos que se dividen en subfactores. Estos son:

**1. Motivación en la empresa:** Son el conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de su empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración. Esos estímulos pueden ser positivos o negativos, produciendo motivación o desmotivación. A su vez está influida por varios subfactores, tales como: reconocimiento, promoción, estabilidad, posibilidades de aprendizaje, horarios de trabajo, etc.

**2. Motivación en el trabajo:** Es el conjunto de estímulos que siente un empleado, ubicado en un determinado puesto de trabajo en la empresa u organización, que potencian su percepción de su propio trabajo, el que está realizando y que desarrolla en y desde ese puesto de trabajo. También aquí, esos estímulos pueden ser positivos o negativos, motivadores o desmotivadores. Está influida, entre otros, por los siguientes subfactores: nivel de responsabilidad, descripción del puesto, autonomía e iniciativa, posibilidades de autorrealización, etc.

**3. Motivación económica:** Se trata del estímulo que siente un empleado en razón de las remuneraciones económicas, de todo tipo, que obtiene en su puesto de trabajo.

**4. Ambiente laboral:** Está conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado. Ese entorno lo constituyen las personas que le rodean. Normalmente serán sus jefes y sus compañeros en sus diferentes niveles. Como en los casos anteriores, tendrá efectos positivos o negativos, creando percepciones favorables o desfavorables en el empleado. Se pueden considerar dos subfactores: relaciones con jefes y relaciones con compañeros

**5. Ambiente de trabajo:** Está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. También puede ser motivador o desmotivador. Está influido por los siguientes subfactores: ergonomía, puesto de trabajo en relación a materiales, y el ambiente físico que lo rodea.

Furnham (1993) categoriza los factores utilizados por los diferentes autores en: fuerzas externas (económicas, mercado, políticas, sociales y tecnológicas); historia organizacional (cultura, valores y modelos de comportamiento en la organización; y administración (estructura organizacional y modelos de liderazgo).

A través de los diferentes modelos de medición de clima laboral, se observa que éste evalúa aspectos como la satisfacción y la motivación del personal. La satisfacción en el trabajo es “una actitud general hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir”. “La satisfacción del trabajador representa una actitud más que un comportamiento”.

“El diseño de la organización formal; los procesos de trabajo y los trabajos; las políticas de recursos humanos de la organización y las prácticas; y la cultura interna, todos tienen un impacto en las variables dependientes”. “Las variables dependientes son los factores clave que se quieren explicar o predecir y que son afectados por otros factores... los investigadores tienden a enfatizar la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo” (Robbins; 1999, p. 23-27). De igual forma, este autor menciona que las variables relacionadas con el trabajo que determinan la satisfacción en el trabajo son: trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, condiciones de trabajo favorables, colegas que brinden apoyo, compatibilidad con el trabajo y la disposición genética del individuo (p. 152).

Respecto a la motivación, Robbins (1999, p. 168) señala que la motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. Koontz y Wiechrich (1998, p. 501) mencionan que la motivación “es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera”. Ellos definen a los motivadores como “cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño” (p.502). También indican que la “motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo.... Así, desde un punto de vista administrativo, una persona podría disfrutar de una alta satisfacción en su trabajo, pero contar al mismo tiempo con un bajo nivel de motivación para la realización de su trabajo o viceversa” (p.503).

También, Robbins (1999) menciona varias teorías de la motivación: teoría de la jerarquía de las necesidades; teoría X y teoría Y; teoría de la motivación-higiene; teoría de las necesidades de McClelland; teoría del establecimiento de metas, entre otras. Cada una de estas teorías de motivación y aspectos mencionados por Robbins, y Koontz y Wiechrich, envuelven varios aspectos que diferentes autores tratan al medir el clima laboral.

Por otro lado, los diferentes conceptos y modelos han dado origen a dos escuelas de estudio del clima laboral excluyentes entre sí:

- **Enfoque dimensional:** Se asume que el clima es una percepción “multidimensional”, lo que explicaría la variedad de percepciones (por la variabilidad en el desarrollo de cada dimensión) en las distintas áreas de la organización según sus diversas circunstancias.
- **Enfoque tipológico:** En el que el clima tendría una configuración total, aún integrada por distintas propiedades, lo que explicaría la existencia de un macroclima global de la organización, y la inercia de éste.

De la misma forma se menciona que se deben distinguir tres tipos de clima: Clima de logro, clima de afiliación y clima de poder. Cada uno de éstos tiene características propias. Se diferencian específicamente en el liderazgo de los jefes, el nivel de empowerment de los empleados, y la centralización o descentralización de la estructura organizacional.

Goncalves (1997) menciona que para comprender mejor el concepto de clima laboral es necesario resaltar varios elementos. Entre los más importantes se encuentran:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Otras características del clima laboral son:

- Tiene una cierta permanencia.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- Requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

De cualquier manera como se quiera ver al clima laboral, éste es importante medirlo puesto que influye en el comportamiento de los trabajadores. Si los colaboradores están motivados por su entorno, conviven en un buen ambiente, gustan de sus funciones y están identificados con sus jefes, se puede decir que su rendimiento será el máximo. El buen o mal ambiente afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, potenciando o limitando el rendimiento (Giraudier; 2004).

El clima laboral busca mejorar los aspectos negativos encontrados en los resultados de la medición. El objetivo de la medición es, por lo general, tratar de resolver aquellos problemas que salen en la evaluación; conocer qué piensan los trabajadores, identificar carencias, ineficacias y defectos; en suma, saber cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa a juicio de sus protagonistas principales, quienes día a día hacen la historia de la empresa.

Por su parte, la globalización también está ejerciendo su influencia en la importancia de la medición del clima laboral. Ante esta globalización, muchas de las empresas están tratando de optimizar su estructura, procesos, recursos humanos, etc. al máximo. Para esto, varias de ellas han buscado presentarle al público su excelencia mediante las certificaciones de calidad como la ISO. La nueva Norma ISO 9000: 2000 ha introducido como novedad importante el apartado 6.4 "Ambiente de trabajo" que dice: "la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto (o servicio)".

En otro documento de directrices, ISO 9004, se explica el "ambiente de trabajo" de este modo: "la dirección debería asegurarse de que el ambiente de trabajo tiene una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal con el fin de mejorar el desempeño de la organización. La creación de un ambiente de trabajo adecuado, como combinación de factores humanos y físicos, debería tomar en consideración lo siguiente: Metodologías de trabajo creativas y oportunidades de aumentar la participación activa para que se ponga de manifiesto el potencial del personal; reglas y orientaciones de seguridad, incluyendo el equipo de protección; ergonomía; la ubicación del lugar de trabajo; interacción social; instalaciones para el personal de la organización; calor, humedad, luz, flujo de aire; higiene, limpieza, ruido, vibraciones y contaminación."

De igual forma en otro lugar de ISO 9004, el apartado 8.2.4, dice: "Seguimiento y medición de las partes interesadas. La organización debería identificar la información de medición requerida para cumplir las necesidades de las partes interesadas (diferentes de los clientes) en relación a los procesos de la organización, con el fin de equilibrar la asignación de recursos. Tal información debería incluir mediciones relativas al personal en la organización (.....) Ejemplos de medición son los siguientes: a) Con respecto al personal de la organización, ésta debería: 1. Recabar la opinión de su personal en relación con la manera en la cual la organización satisface sus necesidades y expectativas; 2. Evaluar el desempeño individual y colectivo y su contribución a los resultados de la organización."

Dado los beneficios del clima laboral, es importante y necesario medirlo. Para esto, existen diferentes métodos de investigación.

Antes de aplicar estos métodos de investigación es necesaria la división de la empresa objeto de la investigación en grupos homogéneos, atendiendo a niveles jerárquicos o a departamentos o áreas de actuación. Esto se hace puesto que el clima laboral es un componente multidimensional formado por el conjunto de diferentes climas que conviven en una misma organización.

Entre los métodos de investigación más utilizados se encuentran el cuestionario y la encuesta. La encuesta se constituye en el instrumento básico para recolección de información por parte de los investigadores y está conformado por un conjunto de preguntas debidamente preparadas y ordenadas a base de un formulario en el que se recogen las respuestas que deben ser procesadas para el análisis posterior. A las encuestas hay que entenderlas como una investigación de tipo esporádico y ocasional, aunque también se reserva el término para investigación realizada por muestreo. Por otro lado, el objetivo primordial del cuestionario es obtener información veraz y confiable del entrevistado. Los cuestionarios deben ser estructurados de tal manera, que no puedan surgir dudas en el entrevistado en el momento de formular las preguntas.

En los dos métodos, las preguntas pueden ser abiertas o cerradas. Abiertas son aquellas en que el encuestado tiene la opción de dar cualquier respuesta. Este tipo de preguntas son útiles cuando se quieren obtener criterios reveladores; sin embargo, agruparlas resulta una tarea difícil. Se requiere de gran disposición de tiempo y consecuentemente aumenta el costo de la investigación. En cambio, las preguntas cerradas son aquellas que sólo permiten una respuesta; son fáciles de agrupar y suponen un gran ahorro de tiempo. Para proceder al diseño del cuestionario debe tenerse previamente definido el objetivo de la encuesta, el marco general en donde se va a realizar y tener un conocimiento claro del aspecto o aspectos sobre los cuales se requiere investigar.

El cuestionario o encuesta de clima debe estar compuesto por preguntas estandarizadas referidas a las dimensiones que se vayan a tomar en cuenta, y por preguntas adaptadas a la realidad concreta de la empresa objeto de investigación. Según Díaz (2004), los cuestionarios o encuestas a utilizar no pueden ser de cuatro o diez preguntas puestas al azar. Las preguntas han de ser pensadas y objetivas, en busca de conocer datos relevantes de las diferentes variables que conforman el clima laboral.

También, como son muchas las variables que intervienen en la formación del clima laboral, se precisan bastantes preguntas. Los buenos cuestionarios o encuestas de clima laboral son de entre 80 y 120 reactivos aproximadamente; y las variables principales que miden son alrededor de 10. Podrían tratar de medirse más, pero la extensión del cuestionario debe tener un límite razonable. Se debe tomar en cuenta la fatiga, el cansancio y el aburrimiento que puede provocar entre los trabajadores, largos cuestionarios más allá de las 100 preguntas.

En consecuencia, un buen cuestionario o encuesta será aquel que logre combinar: Cubrir varios de los factores básicos que intervienen en la formación del clima laboral en la empresa u organización; tener un número de preguntas suficientemente amplio para alcanzar un conocimiento suficiente de lo que se pretende medir; las preguntas han de ser sencillas, lo más cortas posibles y muy claras en su planteamiento; es preferible que sean de respuestas cerradas y no abiertas; que se respondan poniendo una "X" en unas casillas valoradas o rodeando con un círculo una letra; las preguntas tienen que dejar bien definido qué significa marcar una u otras columnas, letras o situaciones.

De igual forma, deben de ser anónimas, aunque puede dejarse unas casillas para informaciones del tipo o similares al de sección o departamento, categoría en la empresa y rango o estrato de edad, o similares; ha de estar bien estudiado cómo se corrigen y cómo se valoran las respuestas; han de estar establecidos, igualmente, los criterios para objetivizar niveles de clima laboral en función de las puntuaciones o informaciones obtenidas en los cuestionarios o encuestas; y haber sido experimentadas a través de una prueba piloto.

Igualmente, los buenos cuestionarios son aquellos que, tras una serie de aplicaciones, son sometidos a pruebas de naturaleza estadística para evaluar algunos aspectos claves, tales como la fiabilidad y la correlación entre elementos. Entre estas pruebas se encuentran: análisis de correlación, análisis factorial, análisis de fiabilidad (Díaz, 2004). Otros autores mencionan que hay que tener en cuenta, que el formato del cuestionario que se elige y la forma de la presentación de las preguntas incidirán de modo directo en la respuesta o respuestas. Por eso, las preguntas deben ser de fácil comprensión, deben evitarse palabras poco usuales, no debe inducir al entrevistado a pronunciarse en cierto sentido cuidando que las preguntas sean concretas y no superfluas.

Luego de aplicar el cuestionario o encuesta, se puede llevar a cabo una entrevista. Con ella, podrá entrevistarse a la totalidad de los empleados o a una muestra representativa. Esto se hará con el fin de confirmar los resultados obtenidos de los cuestionarios e incidir sobre los aspectos que se hayan revelado como más importantes. También se puede utilizar la dinámica de grupos. El objetivo es contrastar los resultados obtenidos a través de la dinámica de un grupo heterogéneo, en el que estén presentes representantes de diferentes niveles jerárquicos o departamentos.

Finalmente, en un proceso de medición de clima laboral, luego de aplicar la encuesta o cuestionario y de tabular los resultados, se deben planificar acciones estratégicas de mejora en los aspectos que resultaron bajos, y planificar acciones para mantener los aspectos que resultaron positivos. La mayoría de estas acciones estratégicas están relacionadas con el desarrollo organizacional.

En conclusión, el clima laboral de una empresa es importante puesto que influye en el desempeño de los empleados. Acerca del clima existen varias definiciones al respecto. Los autores a lo largo de los años han cambiado sus ideas acerca del clima laboral; sin embargo, se pueden observar algunos elementos repetitivos en sus ideas y conceptos.

El clima laboral involucra diversos aspectos; entre ellos, la comunicación, el liderazgo, el puesto de trabajo, las compensaciones, la satisfacción laboral, la motivación, las relaciones interpersonales, entre otros. Así mismo, los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima en específico. Esto siempre en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos positivos o negativos para la institución en los individuos.

Para medir el clima laboral, se pueden utilizar encuestas o cuestionarios. Estos cuestionarios deben contener preguntas estandarizadas, válidas y confiables. El número de estas preguntas o reactivos debe ser apropiado al número de dimensiones o aspectos que se pretenden medir. Estas dimensiones deben estar previamente definidas y deben ser acorde a las necesidades de la empresa.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El clima laboral de una empresa es importante puesto que influye en el desempeño de los empleados. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo (Goncalves, 1997).

El clima laboral involucra varios aspectos; entre ellos, la satisfacción laboral, la motivación, las relaciones interpersonales, el lugar físico de trabajo, entre otros. Asimismo, los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden positiva o negativamente en la organización (Giraudier, 2004).

La satisfacción laboral es una actitud general hacia el trabajo de uno (Robbins, 1999); es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, realizando tareas monótonas, entre otras situaciones, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos (Giraudier, 2004).

Como se puede observar, el estudio de clima laboral en una organización es muy importante. Por esta razón surgió la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los factores que debe evaluar un instrumento de medición de clima laboral para todos los niveles jerárquicos organizacionales de Fundación Pediátrica Guatemalteca?

## **2.1 Objetivo general**

Investigar cuáles son los factores que debe evaluar un instrumento de medición de clima laboral para todos los niveles jerárquicos organizacionales de Fundación Pediátrica Guatemalteca.

## **2.2 Objetivos específicos**

- a) Establecer los factores específicos que debe evaluar un instrumento de medición de clima laboral para todos los niveles jerárquicos organizacionales según las necesidades de Fundación Pediátrica Guatemalteca.
- b) Diseñar un instrumento de medición de clima laboral para todos los niveles jerárquicos organizacionales que evalúe los factores específicos apropiados a las necesidades de la fundación.
- c) Validar un instrumento de medición de clima laboral que evalúe los factores pertinentes a la fundación.

## **2.3 Elemento de estudio**

### **Clima Laboral:**

- Definición Conceptual:

Clima laboral es “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.” (Goncalves, 1997).

➤ **Definición Operacional:**

Clima laboral será el resultado de diseñar y validar un instrumento de medición de clima para todos los niveles jerárquicos utilizando factores específicos y apropiados a las necesidades de Fundación Pediátrica Guatemalteca para luego utilizarlo cuando sea necesario.

## **2.4 Alcances y límites**

El presente trabajo de investigación se realizará en los meses de junio a octubre del presente año. La investigación dará como resultado un instrumento validado de medición de clima laboral diseñado con base en los indicadores críticos específicos y apropiados exclusivamente a las necesidades de la Fundación Pediátrica Guatemalteca. A través de este instrumento se podrá medir el clima laboral de todos los empleados que sepan leer y escribir de los diferentes niveles jerárquicos organizacionales que trabajan en la fundación antes mencionada. Este instrumento será aplicable únicamente a esta entidad.

## **2.5 Aporte**

La presente investigación proporcionará a Fundación Pediátrica Guatemalteca un instrumento válido y confiable de medición de clima laboral diseñado con base en indicadores críticos específicos a la organización. Este instrumento podrá ser utilizado en cualquier momento que la empresa decida llevar a cabo un estudio de este tipo.

Por otro lado, la psicometría, en cuanto a clima laboral, es un área de la psicología organizacional poco explorada en estudios de investigación en Guatemala. Por esta razón, se espera que este estudio sea de beneficio a los estudiantes o profesionales de la carrera de psicología organizacional / industrial, especialmente guatemaltecos, para desarrollar sus propios instrumentos de medición de clima laboral o como referencia para otros estudios relacionados con el tema.

### **III. MÉTODO**

#### **3.1 Sujetos**

Fundación Pediátrica Guatemalteca se formó el 22 de octubre de 1984 por iniciativa de un grupo de médicos del país. En la actualidad se encuentra ubicada en la 1ª. Calle 4ª. Avenida 1-47, Zona 1. La fundación es una institución no gubernamental y no lucrativa. Su capital está constituido; principalmente, por préstamos y donaciones públicas y privadas. Actualmente, laboran más de 110 empleados dentro de la fundación. Estos se encuentran distribuidos en cuatro direcciones generales: Financiera, Administrativa, Mercadeo, y Servicios Médicos. Esta última dirección se divide en doce unidades clave con la finalidad de brindar un servicio multidisciplinario a todos y cada uno de los pacientes que visitan las instalaciones.

La misión de Fundación Pediátrica Guatemalteca es “Contribuir a mejorar la calidad de vida de la población materno-infantil, mediante la prestación de servicios integrales de salud y educación”. Su visión es “Brindar a la sociedad guatemalteca el primer Hospital Materno-Infantil de alta especialidad médica, llevando a cabo diversos programas relacionados con el desarrollo individual y colectivo, teniendo como base fundamental la excelencia y el amor por Guatemala”. Para lograr esto, esta entidad tiene como objetivo fundamental proporcionar servicios de salud a la población materno-infantil a través de diversos programas relacionados con el desarrollo integral de las personas, tanto a nivel individual como colectivo, teniendo siempre como base fundamental la excelencia.

En cuanto al clima laboral, en Fundación Pediátrica Guatemalteca nunca se ha llevado a cabo un proceso de medición del mismo. Entre las principales razones se encuentra la falta de tiempo para el establecimiento de un proceso adecuado de medición; y la falta de un instrumento apropiado. Sin embargo,

actualmente, los altos y medios mandos de la empresa; especialmente la Unidad de Recursos Humanos, consideran importante una medición de este tipo para conocer como se encuentra el clima laboral en la organización y llevar a cabo acciones para desarrollarlo y mejorarlo de ser necesario.

Para identificar los factores críticos que debe medir un instrumento de clima laboral, se aplicó una encuesta a tres Directoras Generales (Administrativa, Servicios Médicos y Mercadeo); y a la Coordinadora de la Unidad de Recursos Humanos. Las edades de estas personas están comprendidas entre los 24 y 36 años. Asimismo, poseen un nivel educativo de educación superior universitaria; y pertenecen a un nivel socioeconómico medio y medio alto.

Por otro lado, también se aplicó una encuesta a cuatro personas expertas en el área de Psicología, Recursos Humanos y Psicometría. Dos de estas personas pertenecen al género masculino; y dos, al género femenino. Su nivel educativo es educación superior. Cada uno de estos expertos posee una experiencia sólida en por lo menos una de las áreas antes mencionadas. Asimismo, trabajan o han trabajado prestando sus servicios profesionales en estas áreas e imparten o han impartido cursos universitarios en las mismas en diferentes universidades de Guatemala. Entre estos expertos se encuentran: el Coordinador de la Práctica Supervisada Profesional de la carrera de Psicología Organizacional / Industrial del Instituto de Psicología de la Universidad Rafael Landívar; y la Coordinadora de Carrera del Área de Psicología Organizacional / Industrial.

Después de haber diseñado el instrumento, se aplicó el mismo a cuatro personas. Dos de ellas, mujeres; y dos, hombres. Estas personas poseen una escolaridad entre 1º. Básico y 5º. Diversificado. Estos sujetos oscilan entre las edades de 18 a 35 años; y pertenecen a un nivel socioeconómico medio bajo y bajo.

### **3.2 Instrumento**

Se administró una encuesta con respuestas cerradas al personal de fundación y los expertos. La encuesta consistía en una lista de ocho factores con opción a agregar otros, en la cual los sujetos debían otorgar un grado de importancia a cada uno de esos factores en relación a su pertinencia en Fundación Pediátrica Guatemalteca (Ver anexo 1). El objetivo de la misma era determinar cuáles son los factores que se deben evaluar en un instrumento de medición de clima laboral en fundación.

Por otro lado, la encuesta aplicada a los expertos en Psicología, Recursos Humanos y / o Psicometría, además de contar con los factores de clima laboral, presentaba una lista de reactivos que evaluaba cada uno de esos factores (Ver anexo 2). En esta lista, los expertos debían establecer, según su opinión, si los reactivos presentados medían o no medían la variable en cuestión. Esto se hizo con el objetivo de validar a través de la Consulta de Expertos dichos reactivos que conformarían posteriormente el instrumento de medición de clima laboral de fundación.

### **3.3 Procedimiento**

- ↳ Se realizó el diagnóstico de la Unidad de Recursos Humanos de Fundación Pediátrica Guatemalteca. En este diagnóstico se revisaron procesos y diferentes aspectos importantes de la gestión de recursos humanos dentro de la organización como: clima laboral; filosofía y estructura de la institución; administración de compensaciones; procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción; entre otros.
- ↳ Se identificaron las necesidades de fundación en cuanto a instrumentos de medición de los diferentes procesos de recursos humanos.

- ↪ Se evaluó la posibilidad de diseñar un instrumento de medición de clima laboral adecuado y propio a la entidad que midiera los indicadores críticos pertinentes a la organización.
- ↪ Se realizó el planteamiento del problema a investigarse: pregunta de investigación, objetivos, aporte, entre otros.
- ↪ Se buscó información acerca de qué otros estudios o investigaciones se han realizado en Guatemala o en otros países, respecto al tema de clima laboral y el diseño de instrumentos de medición del mismo; así como, bibliografía respecto al tema.
- ↪ Se compararon los diversos factores mencionados en los diferentes modelos de medición de clima laboral y se elaboró la encuesta con base a las necesidades de la investigación y el perfil de los sujetos. Asimismo, se definieron conceptualmente los factores a proponer.
- ↪ Se complementó el anteproyecto de esta investigación.
- ↪ Se rediseñó la encuesta de clima laboral unificando factores propuestos en instrumentos validados de medición de clima y la bibliografía investigada; y se realizó una segunda encuesta que tenía por objetivo validar los reactivos a incluirse en el instrumento.
- ↪ Se aplicó las encuestas al personal de fundación y a los expertos de Psicología, Recursos Humanos y / o Psicometría.
- ↪ Se establecieron los factores y reactivos que debían ser incluidos en el instrumento de medición de clima.
- ↪ Se diseñó y revisó el instrumento de medición de clima laboral que evalúa los factores pertinentes a Fundación Pediátrica Guatemalteca.
- ↪ Se administró el instrumento diseñado a cuatro personas para verificar que el lenguaje del mismo fuera adecuado.
- ↪ Se redactaron las recomendaciones e hicieron las correcciones respectivas al trabajo de investigación.
- ↪ Se revisó nuevamente y se finalizó el estudio.

### **3.4 Diseño y metodología estadística**

La presente investigación es descriptiva bajo la modalidad de propuesta puesto que los resultados serán obtenidos a través de la recopilación, tabulación y análisis de datos proporcionados por el instrumento y fuentes bibliográficas. En la investigación descriptiva no hay manipulación de la variable y se recolectan datos en un solo momento de la investigación (Sampieri, Hernández y Baptista, 1998).

## IV. RESULTADOS

A través de las opiniones obtenidas luego de aplicar la encuesta, se concluyó qué factores debe evaluar un instrumento de medición de clima laboral en Fundación Pediátrica Guatemalteca.

Luego de tabular las opiniones de las personas encuestadas (Ver anexo 3), según los directivos de la institución y los expertos en Psicología, Recursos Humanos, y Psicometría los factores pertinentes a medir son:

- **COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS:**

Es la retribución que reciben los empleados de acuerdo al trabajo que realizan; así como, la diversidad de beneficios que se obtienen al laborar en la organización. Reactivos 1 al 4 del instrumento.

- **COMUNICACIÓN:**

Opinión de los empleados sobre el nivel y canales de información existentes en la organización. Si la información disponible es suficiente y adecuada, o si por el contrario, las personas se sienten incómodas por estar mal informadas y por las consecuencias que ello tiene para el normal desarrollo de su trabajo. Reactivos 5 al 9 del instrumento.

- **CONDICIONES DE TRABAJO:**

Corresponde al ambiente físico en el que los colaboradores desarrollan su trabajo. El grado de satisfacción que el individuo posee sobre su lugar de trabajo; materiales y equipo; seguridad e higiene industrial; etc. Reactivos 10 al 13 del instrumento.

- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Reactivos 14 al 17 del instrumento.

- **LIDERAZGO:**

La capacidad de influir a través de diversos aspectos adecuados en un grupo para que se logren las metas. Involucra un proceso de influencia. También se refiere a la aceptación de nuevas ideas de los empleados, a estar consciente de los cambios que puedan afectar el trabajo de cada uno de ellos. Reactivos 18 al 22 del instrumento.

- **PUESTO DE TRABAJO:**

Son las diferentes funciones, tareas, actividades, responsabilidades; cantidad y volumen de ellas, que maneja un determinado puesto de trabajo según el perfil del mismo y su posición e importancia en la escala jerárquica. Reactivos 23 al 26 del instrumento.

- **RELACIONES INTERPERSONALES:**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Reactivos 27 al 31 del instrumento.

## ▪ **MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL:**

La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales. Actitud del empleado hacia su trabajo. Reúne todos los aspectos que afectan a la motivación o al deseo de los empleados de laborar en la institución; como por ejemplo: identificación, sentido de pertenencia, reconocimiento, etc. Reactivos 32 al 36 del instrumento.

Según el grado de importancia de medición de cada factor, así se asignó un número de reactivos apropiado. Los factores que obtuvieron como promedio 4 (muy importante), se miden a través de 5 reactivos en el instrumento. Estos factores son: Comunicación; Liderazgo; Relaciones Interpersonales; Motivación y Satisfacción Laboral.

Por otro lado, los factores que obtuvieron como promedio 3 (importante), se miden por medio de 4 reactivos en el instrumento. Estos factores son: Compensación y beneficios; Condiciones de trabajo; Estructura organizacional; Puesto de trabajo.

A continuación se presenta el instrumento diseñado que mide los factores pertinentes, que según la opinión de los directivos y expertos en Recursos Humanos, se deben evaluar en una organización como Fundación Pediátrica Guatemalteca. Este instrumento fue validado a través de Consulta de Expertos.

# **CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL**

FUNDACIÓN PEDIÁTRICA GUATEMALTECA

# CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de este cuestionario es conocer las opiniones de los colaboradores de Fundación Pediátrica Guatemalteca acerca de varios aspectos relacionados con su trabajo y con la empresa. Las respuestas que usted brinde a este cuestionario serán totalmente confidenciales y anónimas.

Su colaboración es muy importante; puesto que a través de sus respuestas, se podrán mejorar varios aspectos que influyen en el ambiente laboral de la institución.

## INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de oraciones relacionadas a su trabajo. Lea cada oración detenidamente. Luego de haber leído la oración, marque una "X" en la opción que mejor expresa su opinión en cuanto a esa oración.

Ejemplo:

		<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
1.	Hoy va a llover.		X		

Conteste todas las oraciones. No marque más de una opción por cada oración. Si tiene alguna duda, levante la mano y pregúntele con toda confianza a la persona encargada.

## CUESTIONARIO CLIMA LABORAL

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.	Mi responsabilidad y desempeño determinan el salario que recibo.				
2.	Siento que mi salario es justo comparado con los salarios de mis compañeros que realizan tareas similares.				
3.	Mis compañeros y yo recibimos un salario acorde al desempeño de cada uno.				
4.	Fundación me proporciona constantemente incentivos que me motivan.				

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5.	Puedo comunicarme fácilmente con mis superiores.				
6.	Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.				
7.	Mi unidad tiene una adecuada comunicación con el resto de unidades.				
8.	A mi unidad se le informa acerca de objetivos y metas a cumplir.				
9.	Considero que la comunicación en general en Fundación es buena.				

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
10.	Las condiciones de trabajo de mi unidad son seguras, no representan riesgos para mi salud.				
11.	Mi lugar de trabajo es cómodo y adecuado para llevar a cabo mi trabajo.				
12.	La ventilación e iluminación en mi lugar de trabajo es apropiada.				
13.	Poseo todos los implementos, equipos y herramientas necesarios para desempeñar mi trabajo correctamente.				

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
14.	Para realizar algunas tareas necesito muchas autorizaciones.				
15.	Existen algunas reglas y procesos que me dificultan llevar a cabo mi trabajo.				
16.	Para llevar acabo una tarea, debo hacer muchos trámites.				
17.	Existe mucho papeleo para llevar a cabo tareas simples.				

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
18.	Mi jefe inmediato conoce muy bien sus funciones y puede realizarlas eficazmente.				
19.	Mi jefe inmediato toma decisiones con la participación del personal de la unidad.				
20.	Mi jefe inmediato supervisa de manera objetiva mi trabajo.				
21.	Mi jefe inmediato me motiva a sugerir y compartir ideas.				
22.	Mi jefe inmediato me informa periódicamente sobre mi rendimiento.				

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
23.	El trabajo de mi unidad está bien organizado.				
24.	Mis funciones y responsabilidades están bien definidas, por eso sé qué es lo que se espera de mí.				
25.	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades y conocimientos.				
26.	Me gustan las tareas que realizo en mi puesto de trabajo.				

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
27.	La relación con mis compañeros de trabajo es buena.				
28.	Me siento parte de un equipo de trabajo.				
29.	Puedo expresar mis opiniones a mis compañeros de trabajo.				
30.	Mis compañeros y yo cooperamos para realizar el trabajo de la unidad.				
31.	La relación entre mis compañeros y yo es respetuosa.				

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
32.	Estoy motivado para realizar mi trabajo.				
33.	Me siento como una parte importante para la institución.				
34.	En general, me siento satisfecho de trabajar en Fundación.				
35.	Me gustaría permanecer muchos años trabajando para esta empresa.				
36.	Sin duda recomendaría a mis amigos trabajar en Fundación.				

**¡¡MUCHAS GRACIAS POR  
SU COLABORACIÓN!!**

## **CALIFICACIÓN DEL CUESTIONARIO:**

### **Escala:**

Totalmente de acuerdo	4 puntos
De acuerdo	3 puntos
En desacuerdo	2 puntos
Totalmente en desacuerdo	1 punto

### **Excepción:**

Para el factor “Estructura Organizacional”, la escala es la siguiente:

Totalmente de acuerdo	1 punto
De acuerdo	2 puntos
En desacuerdo	3 puntos
Totalmente en desacuerdo	4 puntos

La escala varía para este único factor (Estructura Organizacional) puesto que los reactivos diseñados para medir el mismo son negativos.

**HOJA DE CALIFICACIÓN:**

<b>FACTOR</b>	<b>NO. DE REACTIVO</b>	<b>PUNTEO</b>
Compensación y beneficios	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	<b>TOTAL</b>	

Comunicación	5.	
	6.	
	7.	
	8.	
	9.	
	<b>TOTAL</b>	

Condiciones de Trabajo	10.	
	11.	
	12.	
	13.	
	<b>TOTAL</b>	

Estructura Organizacional	14.	
	15.	
	16.	
	17.	
	<b>TOTAL</b>	

(Ver Excepción)

... CONT. HOJA DE CALIFICACIÓN

FACTOR	NO. DE REACTIVO	PUNTEO
Liderazgo	18.	
	19.	
	20.	
	21.	
	22.	
	<b>TOTAL</b>	

Puesto de Trabajo	23.	
	24.	
	25.	
	26.	
	<b>TOTAL</b>	

Relaciones Interpersonales	27.	
	28.	
	29.	
	30.	
	31.	
	<b>TOTAL</b>	

Motivación y Satisfacción Laboral	32.	
	33.	
	34.	
	35.	
	36.	
	<b>TOTAL</b>	

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Como se mencionó anteriormente, el clima laboral está influido por diversos factores que interactúan para dar como resultado un determinado clima. Luego de diseñar el instrumento de medición de clima laboral para Fundación Pediátrica Guatemalteca, se hace necesario presentar la siguiente Exposición de Motivos por los cuales fueron incluidos ciertos factores en el diseño del instrumento.

Según Díaz (2004), uno de los factores básicos que influye en la valoración que los empleados hacen del clima es la motivación económica. La motivación económica trata del estímulo que siente un empleado en razón de las remuneraciones económicas, de todo tipo, que obtiene en su puesto de trabajo. También, Burke y Litwin (1968) mencionan a la recompensa en su modelo de nueve dimensiones para medir el clima. Ésta la definen como la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho; la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Este factor está incluido dentro del instrumento como **Compensaciones y Beneficios**.

Otro factor que se incluye dentro del instrumento es la **Comunicación**. El modelo de Likert presentado por Carvajal (2000) menciona a la comunicación como una variable intermedia que influye en el clima laboral. Asimismo, Davis (1985) incluye a la comunicación como un factor elemental dentro de su modelo.

De igual forma, varios autores mencionan el factor de **Condiciones de Trabajo** al hablar de clima laboral. Díaz (2004) en su modelo, señala que el ambiente de trabajo (condiciones) está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. Giraudier (2004) indica que este factor es uno de los tres, que según él, deben ser medidos al evaluar el clima laboral.

Para Burke y Litwin (1968), la **Estructura Organizacional** es una dimensión que se debe medir en el clima. Ellos la definen como la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. El modelo de Field y Abelson (1982) también señala la estructura como una variable que se debe medir. Ellos clasifican a este factor como una variable organizacional que debe ser evaluada en el clima laboral. Por esta razón, se encuentra incluido en el instrumento diseñado.

También, según algunos autores, el factor **Liderazgo** debe ser evaluado en el clima. Goncalves (1997) menciona el liderazgo como la primera dimensión a valorar en cuanto a clima. Burke y Litwin (1968), mencionan el empowerment dentro de su modelo. Field y Abelson (1982) también incluyen entre sus variables el comportamiento gerencial como una variable organizacional. A pesar de que estos autores utilizan diferentes términos, éstos se pueden resumir en liderazgo.

El factor **Puesto de Trabajo** también se mide dentro del instrumento presentado. Al respecto, Díaz (2004) dice que la motivación en el trabajo es el conjunto de estímulos que siente un empleado, ubicado en un determinado puesto de trabajo en la empresa u organización, que potencian su percepción de su propio trabajo, el que está realizando y que desarrolla en y desde ese puesto de trabajo. Incluye el nivel de responsabilidad, la descripción del puesto, etc. Para este autor, la calidad del puesto de trabajo puede ser un desmotivador o motivador que influye considerablemente en la percepción que el empleado tiene sobre el clima.

Asimismo, un factor que se encuentra incluido en casi todos los modelos de clima es **Relaciones Interpersonales**. El Modelo de Burke y Litwin (1968) menciona a este factor como relaciones; y lo define de la siguiente forma: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un

ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Davis (1985) y Goncalves (1997) lo incluyen en sus modelos como interacción con los demás; Díaz (2004) menciona el ambiente laboral; Furnham (1993) lo categoriza como un factor social. Dada su importancia, este factor relaciones interpersonales se encuentra representado en el diseño del instrumento.

Por otro lado, otro factor representativo del clima laboral para muchos autores y que se encuentra incluido en el instrumento es la **Motivación y Satisfacción Laboral**. A través de los diferentes modelos de medición de clima laboral, se observa que el clima encierra estos dos aspectos como esenciales. Davis (1985) contiene en su modelo la motivación. El modelo de Likert presentado por Carvajal (2000) identifica la motivación como variable intermedia. Díaz (2004) señala la motivación como un factor que a su vez tiene subfactores. Robbins (1999) dice que la satisfacción en el trabajo es una actitud general hacia el trabajo de la persona y que depende de subfactores. Esta satisfacción puede producir actitudes positivas o negativas en el empleado; por lo cual, es una de las áreas principales dentro del clima laboral.

Cabe mencionar, que la gran mayoría de los factores incluidos dentro del instrumento, se presentan en más de tres modelos de diferentes autores. El nombre otorgado es diferente, pero el significado es casi invariable. De igual forma, en otras investigaciones descriptivas que han tenido por objetivo el diseño de instrumentos de medición de clima laboral, como por ejemplo: Zea (2006), Mendizábal (2005), y Moratalla (2002), e instrumentos utilizados en empresas guatemaltecas y extranjeras, se encuentran representados todos los factores escogidos para el diseño de este instrumento. Por último, es necesario señalar, que a través de la Consulta de Expertos se determinó que los factores seleccionados poseen un alto nivel de importancia en cuanto a la medición de clima laboral.

Por los motivos antes expuestos, se concluye que los siguientes son los factores críticos y específicos que deben ser evaluados: **compensaciones y beneficios, condiciones de trabajo, estructura organizacional, puesto de trabajo comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación y satisfacción laboral.** Todos estos factores se encuentran incluidos en el instrumento diseñado para medir el clima laboral de Fundación Pediátrica Guatemalteca.

## VI. RECOMENDACIONES

- Utilizar el instrumento diseñado para medir el clima laboral dentro de fundación; puesto que el mismo mide los factores pertinentes a la institución.
- Es oportuno que la empresa dé a conocer a todo el personal cuál es el objetivo de medir el clima laboral dentro de una organización antes de realizarlo. De esta manera, se evitarán los sesgos de información, interpretaciones erróneas y resistencia a realizar la encuesta de clima laboral.
- Se sugiere revisar el instrumento periódicamente para su actualización constante; de manera que, se pueda utilizar en el momento deseado.
- Es conveniente llevar a cabo la medición de clima laboral una vez al año. Luego, al siguiente año, se pueden comparar resultados para determinar los avances que se han alcanzado en cuanto al clima.
- El instrumento de medición de clima se puede aplicar a todo el personal de la empresa o a un área en específico que tenga dificultades con su desempeño.
- Es importante aplicar el instrumento en un mismo momento a toda la fundación o al área que se requiere evaluar. De esta forma, se minimizará la difusión del contenido de la encuesta y se reducirán los sesgos de información.

- La medición de clima laboral busca mejorar los aspectos que influyen en los empleados. Por esto, es necesario que después de obtener los resultados de la medición del clima laboral, se elabore un plan de acción para mejorar las áreas que obtuvieron un nivel de satisfacción bajo. Esto debe darse a conocer y enfatizarse a todos los niveles gerenciales de la institución.
- Se recomienda aplicar el instrumento de una forma apropiada; es decir, capacitando a los colaboradores encargados de realizar el estudio de clima.
- A través de la medición del clima laboral se identifican causas del porqué de ciertas actitudes positivas o negativas de parte de los colaboradores de la institución. Debido a esto, es elemental prestar atención a la necesidad de evaluar el clima laboral periódicamente dentro de la fundación y conocer claramente el objetivo del mismo.
- Se recomienda utilizar el presente estudio para futuras investigaciones que estén relacionadas con el diseño de instrumentos de medición de clima laboral en Guatemala.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abularach, M. (2005). **Diagnóstico del clima laboral en una cadena de perfumes y cosméticos de la ciudad de Guatemala.** (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Ciencias Económicas, Guatemala.
- Aldana, E. (2005). **Encuesta de clima organizacional en una empresa distribuidora de artículos de computación.** (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Ciencias Económicas, Guatemala.
- Balam, A. y Vásquez, A. (2003). **Diagnóstico de clima organizacional dentro de una universidad privada.** (Tesis). Universidad Autónoma de México. México.
- Carrillo, L. (s/f). **Banca en línea.**  
[En red] Disponible en: [lcarrillo@hotmail.com](mailto:lcarrillo@hotmail.com)
- Carvajal, G. (2000). **Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar.** (Tesis). Caracas.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1985). **Comportamiento Organizacional.** (7ª. Edición). México: Prentice Hall.
- Díaz, A. (2004). **Banca en línea.**  
[En red] Disponible en: [info@gerenteweb.com](mailto:info@gerenteweb.com)
- Field, R. y Abelson, M. (1982). **Banca en línea. Human Relations 35,** 181-201.
- Forehand, G. y Von Gilmer, B. (1964). **Banca en línea. Revista de Psicología 62,** 362-381.
- Furnham, A. y Gunter B. (1993). **Corporate assessment.** Routledge, Londres.
- Giraudier, M. (2004). **Cómo gestionar el clima laboral.** Barcelona, España: Ediciones Obelisco.
- Goncalves, A. (1997) **Banca en línea.**  
[En red] Disponible en: <http://www.calidad.or/articles.htm>

- Herrera, C. (2005). **Factores del clima laboral que repercuten en el desenvolvimiento de los empleados de una empresa de la industria metal-mecánica.** (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Ciencias Económicas, Guatemala.
- Koontz, H. Wehrich, H. (1998). **Administración, una perspectiva global.** (11ª. Edición). México: McGraw-Hill Interamericana de Editores.
- Litwin G., y Stringer, R. (1968). **Motivación y clima organizacional.** Cambridge, Massachussets: Harvard University Press.
- Mendizábal, M. (2005). **Diseño de un instrumento para medir el clima organizacional en una empresa hotelera guatemalteca.** (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Ciencias Económicas, Guatemala.
- Moratalla, O. (2002). **Diseño de propuesta para una encuesta de clima organizacional para una empresa de servicios hospitalarios.** (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Humanidades, Guatemala.
- Pérez, C. (2005). **Banca en línea.**  
[En red] Disponible en: [dacape5@hotmail.com](mailto:dacape5@hotmail.com)
- Robbins, S. (1999). **Comportamiento Organizacional.** (8ª. Edición). México: Prentice Hall.
- Rousseau, D. (1990). **Banca en línea. Group and organizational studies,** 4, 123-141.
- Sampieri, Hernández y Baptista. (1998). **Metodología de la investigación.** México: Editorial McGraw Hill.
- Schneider, B. (Eds.) (1983). **Research in Organizacional Behaviour.** Greenwich, Connecticut.
- Tamayo y Tamayo. (1997). **Proceso de la Investigación Científica.** México.
- Taguiri, R. (Eds.) (1968). **Banca en línea. Organizational climate: explorations of a concept,** 11-32.
- Zea, P. (2006). **Propuesta de herramienta de medición de clima laboral para Industrias Cárcamo, S. A.** (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Humanidades, Guatemala.

**ANEXO**

**ANEXO 1**

**FACTORES DEL INSTRUMENTO  
DE MEDICIÓN  
DE CLIMA LABORAL**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Puesto:** \_\_\_\_\_

**Título:** \_\_\_\_\_

## **FACTORES DE CLIMA LABORAL**

La presente es una encuesta que tiene por objetivo establecer cuáles son los factores que debe evaluar un instrumento de medición de clima laboral en una institución como Fundación Pediátrica Guatemalteca.

### **DATOS DE LA EMPRESA**

La Fundación Pediátrica Guatemalteca se formó el 22 de octubre de 1984 por iniciativa de un grupo de médicos del país. La fundación es una institución no gubernamental y no lucrativa. Su objetivo fundamental es proporcionar servicios de salud a la población materno-infantil a través de diversos programas relacionados con el desarrollo integral de las personas.

Actualmente, laboran 110 empleados dentro de la fundación. Estos se encuentran distribuidos en cuatro direcciones generales: Financiera, Administrativa, Mercadeo, y Servicios Médicos. Esta última dirección se divide en siete unidades clave con la finalidad de brindar un servicio multidisciplinario a todos y cada uno de los pacientes que visitan las instalaciones.

**INSTRUCCIONES:** En las siguientes hojas encontrará una serie de factores que se evalúan en una medición de clima laboral. Por favor, asigne a cada factor un número según su grado de importancia dado el tipo de institución en el cual será medido. Marque con una "X" debajo del número. Utilice la siguiente escala:

- 4** muy importante
- 3** importante
- 2** irrelevante
- 1** completamente irrelevante

## FACTORES DE CLIMA LABORAL

NO.	FACTOR	4	3	2	1
1.	<p><b>Compensación y Beneficios:</b> Es la retribución que reciben los empleados de acuerdo al trabajo que realizan; así como, la diversidad de beneficios que se obtienen al laborar en la organización.</p>				
2.	<p><b>Comunicación:</b> Opinión de los empleados sobre el nivel de información existente en la organización. Si la información disponible es suficiente y adecuada, o si por el contrario, las personas se sienten incomodas por estar mal informadas y por las consecuencias que ello tiene para el normal desarrollo de sus trabajos.</p>				
3.	<p><b>Condiciones de Trabajo:</b> Corresponde al ambiente físico en el que los colaboradores desarrollan su trabajo. El grado de satisfacción que el individuo posee sobre su lugar de trabajo; materiales y equipo; seguridad e higiene industrial; etc.</p>				
4.	<p><b>Estructura Organizacional:</b> Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.</p>				
5.	<p><b>Liderazgo:</b> La capacidad de influir a través de diversos aspectos adecuados en un grupo para que se logren las metas. Involucra un proceso de influencia. También se refiere a la aceptación de nuevas ideas de los empleados, a estar consciente de los cambios que puedan afectar el trabajo de cada uno de ellos.</p>				

6.	<b>Puesto de Trabajo:</b> Son las diferentes funciones, tareas, actividades, responsabilidades; cantidad y volumen de ellas, que maneja un determinado puesto de trabajo según el perfil del mismo y su posición e importancia en la escala jerárquica.				
7.	<b>Relaciones Interpersonales:</b> Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.				
8.	<b>Motivación y Satisfacción laboral:</b> La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales. Actitud del empleado hacia su trabajo. Reúne todos los aspectos que afectan a la motivación o al deseo de los empleados de laborar en la institución; como por ejemplo: identificación, sentido de pertenencia, reconocimiento, etc.				
9.	<b>OTRO:</b>				
10.	<b>OTRO:</b>				

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**ANEXO 2**

**REACTIVOS DEL INSTRUMENTO  
DE MEDICIÓN  
DE CLIMA LABORAL**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Título:** \_\_\_\_\_

## **FACTORES DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL**

La presente es una encuesta que tiene por objetivo establecer cuáles son los factores que deben evaluar en un instrumento de medición de clima laboral en una institución como Fundación Pediátrica Guatemalteca.

### **DATOS DE LA EMPRESA**

Fundación Pediátrica Guatemalteca se formó el 22 de octubre de 1984 por iniciativa de un grupo de médicos del país. La fundación es una institución no gubernamental y no lucrativa. Su objetivo fundamental es proporcionar servicios de salud a la población materno-infantil a través de diversos programas relacionados con el desarrollo integral de las personas.

Actualmente, laboran más de 110 empleados dentro de la fundación. Estos se encuentran distribuidos en cuatro direcciones generales: Financiera, Administrativa, Mercadeo, y Servicios Médicos. Esta última dirección se divide en doce unidades clave con la finalidad de brindar un servicio multidisciplinario a todos y cada uno de los pacientes que visitan las instalaciones.

**INSTRUCCIONES:** En las siguientes hojas encontrará una serie de factores que se evalúan en una medición de clima laboral. Por favor, asigne a cada factor un número según su grado de importancia dado el tipo de institución en el cual será medido. Marque el número con un círculo. Utilice la siguiente escala:

- 4 muy importante
- 3 importante
- 2 irrelevante
- 1 completamente irrelevante

Luego de haber otorgado un grado de importancia al factor que se menciona, por favor, lea los ítems que se encuentran debajo de ese factor e indique en la casilla respectiva, según su opinión, si ese ítem realmente mide ese factor.

**Ejemplo:**

**1. CALIDAD EN LOS SERVICIOS:**

4      3      2      1

Perspectiva que tienen los empleados en cuanto a los servicios que presta la organización.

**Ítems:**

		SÍ MIDE	NO MIDE
1.	Esta empresa está comprometida a prestar un servicio de la más alta calidad.	X	
2.	Prestamos servicios a nuestros clientes.		X
3.	Las decisiones y acciones se toman para Satisfacer las necesidades de nuestros clientes (internos y externos).	X	

(Luego de contestar el cuestionario, por favor llene y firme la carta adjunta.)

## FACTORES DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL

### 1. COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS:            4        3        2        1

Es la retribución que reciben los empleados de acuerdo al trabajo que realizan; así como, la diversidad de beneficios que se obtienen al laborar en la organización.

#### Ítems:

		SÍ MIDE	NO MIDE
1.	Mis compañeros y yo recibimos un salario acorde al desempeño de cada uno.		
2.	Los salarios de esta institución comparados con los de otras son muy buenos.		
3.	Siento que mi salario es justo comparado con los salarios de mis compañeros que realizan tareas similares.		
4.	Los beneficios laborales de esta institución son superiores a las de otras.		
5.	Fundación se esfuerza en mejorar los beneficios del personal.		

Si encontró más de un reactivo (ítem) que **NO MIDE** el factor, por favor revise los siguientes:

		SÍ MIDE	NO MIDE
1.	Recibo un salario acorde a mi desempeño.		
2.	Fundación me proporciona constantemente incentivos que me motivan.		
3.	Mi responsabilidad y desempeño determinan el salario que recibo.		

## 2. COMUNICACIÓN:

4 3 2 1

Opinión de los empleados sobre el nivel y canales de información existentes en la organización. Si la información disponible es suficiente y adecuada, o si por el contrario, las personas se sienten incómodas por estar mal informadas y por las consecuencias que ello tiene para el normal desarrollo de su trabajo.

### Ítems:

		SÍ MIDE	NO MIDE
1.	Puedo comunicarme fácilmente con mis superiores.		
2.	Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.		
3.	Mi unidad tiene una adecuada comunicación con el resto de unidades.		
4.	A mi unidad se le informa acerca de objetivos y metas a cumplir.		
5.	Considero que la comunicación en general en Fundación es buena.		

Si encontró más de un reactivo (ítem) que **NO MIDE** el factor, por favor revise los siguientes:

		SÍ MIDE	NO MIDE
1.	Conozco los servicios que prestan las diferentes unidades de la institución		
2.	Me han informado de la misión, visión, políticas y reglamento interno de Fundación.		
3.	Continuamente me informan de los avances y logros de Fundación.		

**3. CONDICIONES DE TRABAJO:                    4        3        2        1**

Corresponde al ambiente físico en el que los colaboradores desarrollan su trabajo. El grado de satisfacción que el individuo posee sobre su lugar de trabajo; materiales y equipo; seguridad e higiene industrial; etc.

**Ítems:**

		<b>SÍ MIDE</b>	<b>NO MIDE</b>
1.	Las condiciones de trabajo de mi unidad son seguras, no representan riesgos para mi salud.		
2.	La apariencia general de las instalaciones es agradable.		
3.	Mi lugar de trabajo es cómodo y adecuado para llevar a cabo mi trabajo.		
4.	La ventilación e iluminación en mi lugar de trabajo es apropiada.		
5.	Poseo todos los implementos, equipos y herramientas necesarios para desempeñar mi trabajo correctamente.		

Si encontró más de un reactivo (ítem) que **NO MIDE** el factor, por favor revise los siguientes:

		<b>SÍ MIDE</b>	<b>NO MIDE</b>
1.	Las instalaciones de la unidad facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios.		
2.	Los olores y ruidos no son un problema en mi lugar de trabajo.		
3.	Conozco las rutas de evacuación en caso de emergencia.		

#### 4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:      4      3      2      1

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

#### Ítems:

		SÍ MIDE	NO MIDE
1.	Mi horario de trabajo me permite mantener mi vida personal.		
2.	Existen algunas reglas y procesos que me dificultan llevar acabo mi trabajo.		
3.	Si pudiera, cambiaría algunas reglas y normas de Fundación.		
4.	Para llevar acabo una tarea, debo hacer muchos trámites.		
5.	Puedo cambiar algunas reglas para satisfacer a nuestros clientes internos y externos.		

Si encontró más de un reactivo (ítem) que **NO MIDE** el factor, por favor revise los siguientes:

		SÍ MIDE	NO MIDE
1.	Existe mucho papeleo para llevar acabo tareas simples.		
2.	Para llevar a cabo algunas tareas necesito muchas autorizaciones.		
3.	Las reglas, normas y procesos de Fundación facilitan mi trabajo.		

## 5. LIDERAZGO:

4 3 2 1

La capacidad de influir a través de diversos aspectos adecuados en un grupo para que se logren las metas. Involucra un proceso de influencia. También se refiere a la aceptación de nuevas ideas de los empleados, a estar consciente de los cambios que puedan afectar el trabajo de cada uno de ellos.

### Ítems:

		SI MIDE	NO MIDE
1.	Mi jefe inmediato conoce muy bien sus funciones y puede realizarlas eficazmente.		
2.	Mi jefe inmediato toma decisiones con la participación del personal de la unidad.		
3.	Mi jefe inmediato me informa periódicamente sobre mi rendimiento.		
4.	Mi jefe inmediato supervisa de manera objetiva mi trabajo.		
5.	Mi jefe inmediato me motiva a sugerir y compartir ideas.		

Si encontró más de un reactivo (ítem) que **NO MIDE** el factor, por favor revise los siguientes:

		SÍ MIDE	NO MIDE
1.	Mi jefe inmediato delega eficazmente funciones.		
2.	Mi jefe inmediato me informa sobre asuntos que afectan mi trabajo.		
3.	El trato que recibo de mis superiores es cordial y amable.		
4.	Considero que la alta administración busca y lleva a cabo cambios positivos para Fundación.		

## 6. PUESTO DE TRABAJO:

4      3      2      1

Son las diferentes funciones, tareas, actividades, responsabilidades; cantidad y volumen de ellas, que maneja un determinado puesto de trabajo según el perfil del mismo y su posición e importancia en la escala jerárquica.

### Ítems:

		SÍ MIDE	NO MIDE
1.	Mis funciones y responsabilidades están bien definidas, por eso sé qué es lo que se espera de mí.		
2.	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades y conocimientos.		
3.	Mi carga de trabajo me permite tener una vida personal y familiar.		
4.	Las responsabilidades que poseo son adecuadas a mi puesto.		
5.	Me gustan las tareas que realizo en mi puesto de trabajo.		

Si encontró más de un reactivo (ítem) que **NO MIDE** el factor, por favor revise los siguientes:

		SÍ MIDE	NO MIDE
1.	El trabajo de mi unidad está bien organizado.		
2.	La cantidad de trabajo que tengo que realizar todos los días es manejable.		

## 7. RELACIONES INTERPERSONALES: 4 3 2 1

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

### Ítems:

		SI MIDE	NO MIDE
1.	La relación con mis compañeros de trabajo es buena.		
2.	Me siento parte de un equipo de trabajo.		
3.	Puedo expresar mis opiniones a mis compañeros de trabajo.		
4.	El ambiente de trabajo me produce estrés.		
5.	Mis compañeros y yo cooperamos para realizar el trabajo de la unidad.		

Si encontró más de un reactivo (ítem) que **NO MIDE** el factor, por favor revise los siguientes:

		SI MIDE	NO MIDE
6.	La relación entre mis compañeros y yo es respetuosa.		
7.	Mis compañeros de trabajo no se llevan bien.		
8.	Las relaciones laborales con las otras unidades son buenas.		

**8. MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL:**                      **4      3      2      1**

La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales. Actitud del empleado hacia su trabajo. Reúne todos los aspectos que afectan a la motivación o al deseo de los empleados de laborar en la institución; como por ejemplo: identificación, sentido de pertenencia, reconocimiento, etc.

**Ítems:**

		<b>SÍ MIDE</b>	<b>NO MIDE</b>
1.	Estoy motivado para realizar mi trabajo.		
2.	Mi jefe me felicita o premia con frecuencia por mi trabajo.		
3.	Me siento como una parte importante para la institución.		
4.	La empresa me ha ayudado a mejorar mis conocimientos y habilidades en los últimos seis meses.		
5.	Me gustaría permanecer muchos años trabajando para esta empresa.		
6.	Si trabajo bien, tengo la seguridad de permanecer como empleado de esta institución.		
7.	Mis valores personales y los de la empresa son compatibles.		
8.	No cambiaría de trabajo por uno de igual salario y beneficios en otra empresa.		
9.	En general, me siento satisfecho de trabajar en Fundación.		

Si encontró más de un reactivo (ítem) que **NO MIDE** el factor, por favor revise los siguientes:

		<b>SÍ MIDE</b>	<b>NO MIDE</b>
1.	Fundación reconoce adecuadamente las tareas que realizo.		
2.	Cuando mejoro mi trabajo, la empresa lo reconoce.		
3.	En fundación tengo oportunidad de desarrollar mi carrera profesional.		
4.	Me siento orgulloso de decir que trabajo en Fundación Pediátrica Guatemalteca.		
5.	Fundación me paga a tiempo mi salario.		
6.	Me siento bien y satisfecho trabajando en Fundación.		
7.	Tengo la seguridad de que esta institución existirá por muchos años.		
8.	Sin duda recomendaría a mis amigos trabajar en Fundación.		

**OBSERVACIONES:**

---

---

---

---

---

---

---

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

Guatemala

Septiembre de 2006

Señores

Universidad Rafael Landívar

Guatemala

A QUIEN INTERESE:

Por este medio hago constar que realicé la encuesta de "Factores pertinentes de clima laboral". Esta encuesta tenía por objetivo establecer cuáles son los factores que debe evaluar un instrumento de medición de clima laboral en una institución como Fundación Pediátrica Guatemalteca.

Al responder al cuestionario, señale los factores de clima laboral que a mi consideración, se deben evaluar en una medición de este tipo en Fundación Pediátrica Guatemalteca. Así mismo, revisé la pertinencia de los reactivos de cada factor.

Atentamente,

F. \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

ANEXO 3

TABULACIÓN RESULTADOS DE ENCUESTAS

FACTOR	OPINIÓN SUJETOS											
	FUNDACIÓN PEDIATRICA				EXPERTOS RH							
	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4				
Compensación y beneficios	4	4	4	1	1	3	4	4				
Comunicación	4	4	3	2	4	3	4	4				
Condiciones de trabajo	4	4	4	2	4	1	4	4				
Estructura organizacional	2	4	3	3	3	3	4	4				
Liderazgo	3	4	3	3	4	3	4	4				
Puesto de trabajo	2	3	3	3	3	4	4	4				
Relaciones interpersonales	4	4	3	2	4	4	4	4				
Motivación y satisfacción laboral	4	4	3	2	4	4	4	4				

FACTOR	TOTAL	PROMEDIO	FINAL	NO. ITEMS
Compensación y beneficios	25	3.125	3	4
Comunicación	28	3.5	4	5
Condiciones de trabajo	27	3.375	3	4
Estructura organizacional	26	3.25	3	4
Liderazgo	28	3.5	4	5
Puesto de trabajo	26	3.25	3	4
Relaciones interpersonales	29	3.625	4	5
Motivación y satisfacción laboral	29	3.625	4	5

**TABULACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTA  
REACTIVOS**

**COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS**

NO.	REACTIVOS	SUJETO 1		SUJETO 2		SUJETO 3		SUJETO 4		TOTAL		INCLUIDO EN INSTRUMENTO
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1.	Mis compañeros y yo recibimos un salario acorde al desempeño de cada uno.	X		X		X		X		4	0	SI
2.	Los salarios de esta institución comparados con los de otras son muy buenos.		X		X		X		X	2	2	NO
3.	Siento que mi salario es justo comparado con los salarios de mis compañeros que realizan tareas similares.	X		X		X		X		4	0	SI
4.	Los beneficios laborales de esta institución son superiores a las de otras.	X			X		X		X	3	1	NO
5.	Fundación se esfuerza en mejorar los beneficios del personal.	X		X		X		X		3	1	NO
6.	Recibo un salario acorde a mi desempeño.	X		X		**	**	X		3	0	NO
7.	Fundación me proporciona constantemente incentivos que me motivan.	X		X		X		X		4	0	SI
8.	Mi responsabilidad y desempeño determinan el salario que recibo.	X		X		X		X		4	0	SI

## COMUNICACIÓN

NO.	REACTIVOS	SUJETO 1		SUJETO 2		SUJETO 3		SUJETO 4		TOTAL TOTAL		INCLUIDO EN INSTRUMENTO
		MIDE		MIDE		MIDE		MIDE		SI	NO	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1.	Puedo comunicarme fácilmente con mis superiores.	X		X		X		X		4	0	SI
2.	Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.	X		X		X		X		4	0	SI
3.	Mi unidad tiene una adecuada comunicación con el resto de unidades.	X		X		X		X		4	0	SI
4.	A mi unidad se le informa acerca de objetivos y metas a cumplir.	X		X		X		X		4	0	SI
5.	Considero que la comunicación en general en Fundación es buena.	X		X		X		X		4	0	SI

## CONDICIONES DE TRABAJO

NO.	REACTIVOS	SI	NO	INSTRUMENTO								
		MIDE		MIDE		MIDE		MIDE		MIDE		
		SI	NO									
1.	Las condiciones de trabajo de mi unidad son seguras, no representan riesgos para mi salud.	X		X		X		X		4	0	SI
2.	La apariencia general de las instalaciones es agradable.	X		X		X		X		3	1	NO
3.	Mi lugar de trabajo es cómodo y adecuado para llevar a cabo mi trabajo.	X		X		X		X		4	0	SI
4.	La ventilación e iluminación es mi lugar de trabajo es apropiada.	X		X		X		X		4	0	SI
5.	Poseo todos los implementos, equipos y herramientas necesarios para desempeñar mi trabajo correctamente.	X		X		X		X		4	0	SI

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

NO.	REACTIVOS	SUJETO 1		SUJETO 2		SUJETO 3		SUJETO 4		TOTAL		INCLUIDO EN INSTRUMENTO
		MIDE		MIDE		MIDE		MIDE		SI	NO	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1.	Mi horario de trabajo me permite mantener mi vida personal.		X	X			X		X	2	2	NO
2.	Existen algunas reglas y procesos que me dificultan llevar a cabo mi trabajo.	X		X		X			X	4	0	SI
3.	Si pudiera, cambiaría algunas reglas y normas de Fundación.		X	X		X		X		3	1	NO
4.	Para llevar a cabo una tarea, debo hacer muchos trámites.	X		X		X		X		4	0	SI
5.	Puedo cambiar algunas reglas para satisfacer a nuestros clientes internos y externos.		X	X		X			X	2	2	NO
6.	Existe mucho papeleo para llevar a cabo tareas simples.	X		X		X		X		4	0	SI
7.	Para llevar a cabo algunas tareas necesito muchas autorizaciones.	X		X		X		X		4	0	SI
8.	Las reglas, normas y procesos de Fundación facilitan mi trabajo.	X		X		**	**	X		3	1	NO

## LIDERAZGO

NO.	REACTIVOS	SUJETO 1		SUJETO 2		SUJETO 3		SUJETO 4		TOTAL		INCLUIDO EN INSTRUMENTO
		MIDE		MIDE		MIDE		MIDE		SI	NO	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
1.	Mi jefe inmediato conoce muy bien sus funciones y puede realizarlas eficazmente.	X		X		X		X		4	0	SI
2.	Mi jefe inmediato toma decisiones con la participación del personal de la unidad.	X		X		X		X		4	0	SI
3.	Mi jefe inmediato me informa periódicamente sobre mi rendimiento.	X		X		X		X		4	0	SI
4.	Mi jefe inmediato supervisa de manera objetiva mi trabajo.	X		X		X		X		4	0	SI
5.	Mi jefe inmediato me motiva a sugerir y ideas.	X		X		X		X		4	0	SI

## PUESTO DE TRABAJO

NO.	REACTIVOS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	INSTRUMENTO
		SUJETO 1		SUJETO 2		SUJETO 3		SUJETO 4		SI	NO	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
1.	Mis funciones y responsabilidades están bien definidas, por eso sé qué es lo que se espera de mí.	X		X		X		X		4	0	SI
2.	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades y conocimientos.	X		X		X		X		4	0	SI
3.	Mi carga de trabajo me permite tener una vida personal y familiar.		X				X			2	2	NO
4.	Las responsabilidades que poseo son adecuadas a mi puesto.	X		X		X		X		4	0	SI
5.	Me gustan las tareas que realizo en mi puesto de trabajo.	X		X		X		X		3	1	NO
6.	El trabajo de mi unidad está bien organizado.	X		X		X		X		4	0	SI

## RELACIONES INTERPERSONALES

NO.	REACTIVOS	SUJETO 1		SUJETO 2		SUJETO 3		SUJETO 4		TOTAL		INCLUIDO EN INSTRUMENTO
		MIDE		MIDE		MIDE		MIDE		SI	NO	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1.	La relación con mis compañeros de trabajo es buena.	X		X		X		X		4	0	SI
2.	Me siento parte de un equipo de trabajo.	X		X		X		X		4	0	SI
3.	Puedo expresar mis opiniones a mis compañeros de trabajo.	X		X		X		X		4	0	SI
4.	El ambiente de trabajo me produce estrés.	X			X		X		X	1	3	NO
5.	Mis compañeros y yo cooperamos para realizar el trabajo de la unidad.	X		X		X		X		4	0	SI
6.	La relación entre mis compañeros y yo es respetuosa.	X		X		X		X		4	0	SI
7.	Mis compañeros de trabajo no se llevan bien.	X			X		X		X	2	2	NO
8.	Las relaciones laborales con las otras unidades son buenas.	X		X		**		X		3	1	NO

**MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN  
LABORAL**

NO.	REACTIVOS	SUJETO 1		SUJETO 2		SUJETO 3		SUJETO 4		TOTAL		INCLUIDO EN INSTRUMENTO
		MIDE		MIDE		MIDE		MIDE		SI	NO	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
1.	Estoy motivado para realizar mi trabajo.	X		X		X		X		4	0	SI
2.	Mi jefe me felicita o premia con frecuencia por mi trabajo.	X		X		X		X		4	0	NO
3.	Me siento como una parte importante para la institución.	X		X		X		X		4	0	SI
4.	La empresa me ha ayudado a mejorar mis conocimientos y habilidades en los últimos seis meses.	X		X		X		X		4	0	NO
5.	Me gustaría permanecer muchos años trabajando para esta empresa.	X		X		X		X		4	0	SI
6.	Si trabajo bien, tengo la seguridad de permanecer como empleado de esta institución.	X		X		X		X		4	0	NO
7.	Mis valores personales y los de la empresa son compatibles.	X		X		X		X		4	0	NO
8.	No cambiaría de trabajo por uno de igual salario y beneficios en otra empresa.	X		X		X		X		4	0	NO
9.	En general, me siento satisfecho de trabajar en Fundación.	X		X		X		X		4	0	SI
10.	Sin duda, recomendaría a mis amigos trabajar en Fundación.	X		X		X		X		4	0	SI