

### III. RESULTADOS

#### 1. Análisis cualitativo de los reactivos.

Para el desarrollo del instrumento se tomaron en cuenta inicialmente las dimensiones propuestas por Álvarez (2000) que conformaban la siguiente disposición de los factores con sus respectivos reactivos.

**Tabla 2. Disposición inicial de los ítems del primer cuestionario y el factor al que pertenecen.**

<b>Reactivo</b>	<b>Factor</b>	<b>Reactivo</b>	<b>Factor</b>
1. Me gusta escuchar cuando alguien esta hablando	Roles y objetivos	63. En esta organización se busca hacer las cosas con sencillez	Liderazgo
2. Acostumbro animar a los demás para que hablen	Comunicación	64. Tengo oportunidades para incorporar nuevos conocimientos en mi trabajo	
3. Trato de escuchar aunque no me caiga bien la persona que está hablando	Roles y objetivos	65. Tengo oportunidades para hacer cosas distintas o nuevas en mi trabajo	Innovación y Cambio
4. Escucho con la misma atención si el que habla es hombre o mujer, joven o viejo	Roles y objetivos	66. La comodidad en mi área de trabajo es satisfactoria	Innovación y Cambio
5. Escucho con la misma atención si el que habla es mi amigo, mi conocido o desconocido	Roles y objetivos	67. Nuestro programa de prestaciones cubre las áreas que debería	Recursos Humanos
6. Dejo de hacer lo que estaba haciendo cuando te hablo	Comunicación	68. En otra empresa por un trabajo similar el sueldo sería superior	Integración
7. Miro a la persona con la que estoy hablando	Comunicación	69. El sueldo y prestaciones que reciben en esta empresa otras personas que realizan un trabajo similar al mío es superior	
8. Me concentro en lo que estoy oyendo sin distraerme	Comunicación	70. El sueldo y prestaciones que recibo es satisfactorio	Recursos Humanos
9. Sonrío o demuestro que estoy de acuerdo con lo que dicen		71. Tengo seguridad de conservar mi trabajo en esta empresa	Necesidades y Motivación
10. Animo a la persona que esta hablando	Comunicación	72. Mi trabajo actual me ayuda a lograr mis objetivos	Necesidades y Motivación

<b>Reactivo</b>	<b>Factor</b>	<b>Reactivo</b>	<b>Factor</b>
11. Pienso en lo que la otra persona me está diciendo	Comunicación	73. La oportunidades de ascenso que yo contemplo en mi empresa son satisfactorias	Productividad y Resultados
12. Trato de comprender lo que me dicen	Comunicación	74. En mi trabajo tengo oportunidad de hacer cosas que realmente prueban mi habilidad	Innovación y Cambio
13. Trato de averiguar por qué lo dicen	Comunicación	75. Trabajar para esta empresa me hace sentir totalmente orgulloso	Recursos Humanos
14. Dejo terminar de hablar a quien toma la palabra, sin interrumpir	Comunicación	76. En esta organización se me trata con dignidad y respeto	Liderazgo
15. Cuando alguien esta hablando y duda en decir algo, siempre lo animo para que siga adelante	Comunicación	77. En mi empresa se premia aquellos que hacen el trabajo bien	Productividad y Resultados
16. Me abstengo de juzgar prematuramente las ideas hasta que hayan terminado de exponerlas	Comunicación	78. Puedo influenciar en las decisiones que afectan mi trabajo	
17. Hago preguntas para ayudarlo al otro a explicarse mejor	Comunicación	79. Nuestra gente se selecciona bien	Liderazgo
18. En caso necesario pido que el otro explique en que sentido está usando tal o cual palabra	Comunicación	80. El programa de inducción de mi puesto fue excelente	Liderazgo
19. Tengo una sensación de seguridad en mi puesto	Necesidades y Motivación	81. Mi programa de inducción a la organización fue excelente	Calidad
20. La posición que tengo, me da la oportunidad de poder ayudar a otras personas	Necesidades y Motivación	82. Los programas internos de desarrollo han contribuido a mejorar el desempeño en mi puesto	Recursos Humanos
21. La autoestima que una persona adquiere al estar en mi puesto es alta	Necesidades y Motivación	83. Considero que en mi departamento sobra gente	
22. Mi puesto me da autoridad	Necesidades y Motivación	84. Considero que en mi departamento la carga de trabajo es excesiva	
23. Mi posición me da la oportunidad de actuar independientemente	Necesidades y Motivación	85. Las políticas de sueldos y prestaciones me permiten formar un patrimonio	Recursos Humanos
24. Mi posición me da la oportunidad de participar en el establecimiento de las metas	Necesidades y Motivación	86. Las políticas se manejan con equidad y justicia en separaciones de personal	Recursos Humanos
25. Mi posición me da la oportunidad de participar en la determinación de los métodos y los procedimientos	Necesidades y Motivación	87. Las políticas se manejan con equidad y justicia en promociones	Productividad y Resultados

<b>Reactivo</b>	<b>Factor</b>	<b>Reactivo</b>	<b>Factor</b>
26. Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción	Necesidades y Motivación	88. Cuento con suficiente información para tomar decisiones	Calidad
27. El conocer mi puesto me da un sentimiento de bienestar	Roles y Objetivos	89. Estoy oportunamente comunicado de lo que sucede en mi empresa	Recursos Humanos
28. Para mi los objetivos de mi trabajo están claramente definidos	Roles y Objetivos	90. La comunicación formal (tal como políticas, procedimientos, comunicados, manuales) es adecuada y suficiente	
29. Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca de los objetivos que realizo	Liderazgo	91. La comunicación informal en la empresa tiende a ser negativa	Productividad y Resultados
30. Las personas en mi equipo están comprometidas en el logro de sus objetivos	Colaboración	92. La comunicación que tengo con mi jefe me permite entender mas a la organización	Liderazgo
31. Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables		93. Para mi los resultados esperados de mi trabajo están claramente definidos	
32. Mis objetivos específicos contribuyen claramente a los objetivos de la empresa	Innovación y Cambio	94. En mi equipo estamos orientados a la obtención de resultados	
33. Se piden objetivos pero luego no se da seguimiento a su realización	Colaboración	95. Aquí el que da mejores resultados es el que triunfa	Productividad y Resultados
34. Nuestros objetivos son adecuadamente flexibles	Innovación y Cambio	96. Mis resultados contribuyen fuertemente al éxito de esta empresa	Productividad y Resultados
35. Tengo claros los objetivos de mi trabajo	Roles y Objetivos	97. En esta empresa la gente más productiva es reconocida	Productividad y Resultados
36. El conocimiento que tiene la gente de mi equipo sobre lo que tiene que hacer es claro	Roles y Objetivos	98. En la ejecución nos concentramos en lo más importante	Productividad y Resultados
37. En asuntos de trabajo mis relaciones con personas de otros departamentos están claramente bien definidos	Roles y Objetivos	99. Para mi jefe, la calidad del trabajo es la más alta prioridad	Liderazgo
38. Se me dio por escrito la definición de las actividades a desarrollar en mi puesto	Calidad	100. Conozco las necesidades de mi(s) cliente(s)	Calidad
39. Existe mucha duplicidad de funciones en mi departamento, sucursal o unidad	Colaboración	101. Las personas que trabajan conmigo poseen los conocimientos para satisfacer al cliente	Calidad

<b>Reactivo</b>	<b>Factor</b>	<b>Reactivo</b>	<b>Factor</b>
40. Existe mucha duplicidad de funciones en mi equipo de trabajo	Colaboración	102. Las personas que trabajan conmigo poseen las habilidades para satisfacer al cliente	Calidad
41. Existe mucha duplicidad de funciones en mi empresa	Recursos Humanos	103. Hay grandes obstáculos que me dificultan hacer bien mi trabajo	
42. Mi realización personal se da conjuntamente con el éxito de la empresa	Liderazgo	104. La calidad de los principales productos y servicios internos que yo recibo, es mejor hoy que hace un año	
43. Siento muy poca lealtad hacia la empresa	Integración	105. Tengo la oportunidad de llegar a saber lo que haré cotidianamente	
44. Me interesa poco lo que le pase a mi empresa mientras me paguen	Recursos Humanos	106. Tengo la oportunidad de ayudar a mis compañeros de trabajo	Satisfacción
45. Me interesa el futuro de mi empresa		107. Soy respetado por los demás	Satisfacción
46. Frecuentemente pienso en renunciar	Integración	108. Los demás perciben que mi trabajo es ordenado	Satisfacción
47. Si me ofrecieran un puesto equivalente al que tengo en otra empresa, me iría	Integración	109. Tengo la posibilidad de ayudar a los demás en el desempeño de sus labores	Satisfacción
48. En mi equipo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan	Liderazgo	110. Tengo la oportunidad de adquirir conocimientos	Satisfacción
49. La gente de mi equipo se estimula mutuamente al trabajar juntos	Liderazgo	111. Tengo la posibilidad de planificar y organizar mi trabajo en forma apropiada	Satisfacción
50. Siempre que tengo problemas en mi trabajo, puedo contar con mis compañeros		112. El trabajo me permite conocer más a mis compañeros	Satisfacción
51. La comunicación es buena en mi equipo de trabajo	Colaboración	113. Asumo cierta responsabilidad por el trabajo de los demás	
52. Siempre que yo requiero ayuda de otros departamentos la obtengo		114. Me siento orgulloso del trabajo que desarrollo	Satisfacción
53. La lucha por el poder en mi equipo de trabajo es notoria	Colaboración	115. Tengo posibilidad de poder trabajar con los demás como miembro de un equipo	Satisfacción
54. La rivalidad de unos contra otros en mi equipo de trabajo es alta	Colaboración	116. Mis compañeros de trabajo me buscan para que actúe como líder	
55. El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente	Liderazgo	117. Fijo mis metas con libertad	Satisfacción

<b>Reactivo</b>	<b>Factor</b>	<b>Reactivo</b>	<b>Factor</b>
56. Mi jefe se interesa por escuchar lo que le tengo que decir	Liderazgo	118. Tengo amigos en el trabajo	Satisfacción
57. Yo puedo decir a mi jefe libremente cuando estoy en desacuerdo con el	Liderazgo	119. Tengo la oportunidad de terminar las cosas que se comienzan	Satisfacción
58. Mi jefe inmediato es una de las mejores personas con las que se puede trabajar	Liderazgo	120. No existen cambios repentinos en mi trabajo	
59. Las decisiones en mi equipo de trabajo se toman a tiempo		121. Mis compañeros de trabajo me toman en cuenta	Satisfacción
60. Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en el trabajo, mi jefe reconoce mi aportación	Liderazgo	122. Frecuentemente realizo algún trabajo significativo	Satisfacción
61. Tengo libertad para desempeñar mas funciones	Liderazgo	123. Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades	
62. Frecuentemente revisamos nuestro trabajo, buscando ideas nuevas que incrementen nuestra efectividad	Liderazgo	124. Tengo la posibilidad de dirigir el trabajo de los demás	

Cabe señalar, que los campos vacíos representan un factor no identificado y los ítems correspondientes al componente de integración fueron eliminados por su baja confiabilidad en los estudios de Álvarez (2000).

Producto del análisis de los antecedentes para justificar el factor que se agregó de estrés y presiones, quedó formado por los siguientes reactivos:

1. Tengo limitación del tiempo para elaborar mi trabajo.
2. Tengo inseguridad respecto a mi puesto de trabajo.
3. Tengo interrupción constante del ritmo de trabajo.
4. Creo que existe una diferencia entre los valores de la compañía y de los empleados.
5. He dejado de hacer muchas cosas de mi trabajo por falta de tiempo.
6. Últimamente me siento cansado y tenso por el trabajo.

7. He descuidado la atención a mi familia por exceso de trabajo.
8. Últimamente he sentido malestares físicos dentro de mis labores.
9. Creo estar preparado para cualquier cambio externo o interno en mi trabajo.
10. Tengo sentimientos de frustración cuando las cosas no salen bien en el trabajo.
11. En ocasiones siento opresión en el pecho dentro de mis labores.
12. En algunas situaciones de trabajo me han llegado a sudar el cuerpo y las manos.
13. Me siento nervioso ante la llegada de las vacaciones y la incorporación al trabajo.
14. No puedo trabajar ante mucho ruido, movimiento o cambios repentinos de luz y temperatura.

De esta manera, de los 124 reactivos existentes quedaron 134 reactivos dispuestos para una primera conformación del Cuestionario de Calidad de Clima Organizacional (Ver Apéndice B).

Por otra parte, en lo que respecta al análisis teórico del concepto de clima se propone definirlo como *todos aquellos elementos que son percibidos por los miembros de la organización a la que pertenecen y que afectan su comportamiento dentro de ella.*

## **2. Análisis cuantitativo de los reactivos.**

Se calificaron los 170 cuestionarios formados por 134 reactivos. De esto resultó un grupo alto de 56 sujetos conformado por el 33 por ciento del total de las puntuaciones más altas en el cuestionario y otros 56 sujetos del 33 por ciento del total, como grupo bajo con las puntuaciones más bajas. Se elaboró un análisis cuantitativo a través del índice discriminativo de la prueba t. A través de este índice y con base al valor  $p \leq .005$  de nivel de significancia, permitió seleccionar los anteriores 110 reactivos que se muestran en la tabla anterior con su respectivo nivel de significancia.

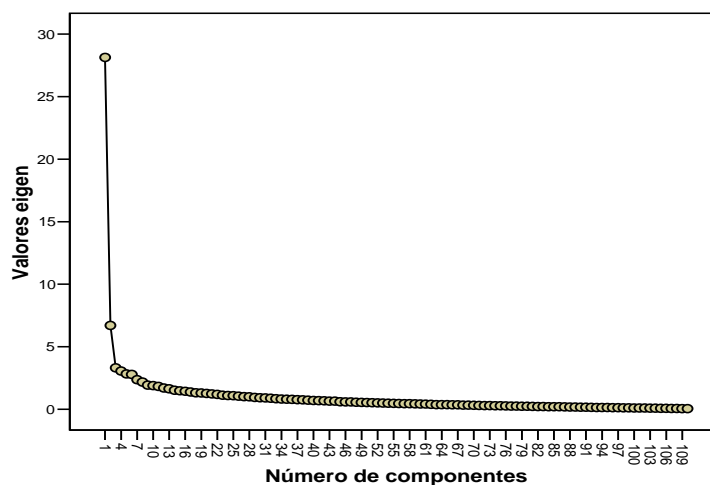
**Tabla 3. Reactivos que quedaron señalando su nivel de significancia.**

<b>Reactivos que si discriminan</b>	<b>Nivel de significancia <i>p</i></b>	<b>Reactivos que si discriminan</b>	<b>Nivel de significancia <i>p</i></b>
R1ab	.002	R46ab	.000
R2ab	.025	R49ab	.011
R3ab	.021	R52ab	.000
R4ab	.039	R53ab	.000
R5ab	.004	R54ab	.000
R6ab	.001	R55ab	.000
R7ab	.000	R56ab	.000
R8ab	.002	R58ab	.027
R9ab	.001	R59ab	.000
R10ab	.001	R60ab	.000
R11ab	.005	R61ab	.000
R12ab	.001	R62ab	.000
R13ab	.000	R63ab	.000
R14ab	.010	R64ab	.000
R15ab	.000	R65ab	.000
R16ab	.014	R66ab	.000
R17ab	.000	R67ab	.000
R18ab	.000	R68ab	.000
R19ab	.004	R69ab	.000
R20ab	.000	R70ab	.000
R21ab	.018	R73ab	.000
R22ab	.000	R74ab	.000
R23ab	.000	R75ab	.000
R24ab	.000	R76ab	.000
R25ab	.000	R77ab	.000
R26ab	.000	R78ab	.000
R27ab	.000	R79ab	.000
R28ab	.000	R80ab	.000
R29ab	.000	R81ab	.000
R30ab	.000	R82ab	.000
R31ab	.000	R83ab	.000
R32ab	.000	R84ab	.000
R35ab	.000	R85ab	.000
R36ab	.000	R88ab	.000
R37ab	.000	R91ab	.008
R38ab	.000	R93ab	.000
R94ab	.000	R116ab	.000
R95ab	.000	R117ab	.000
R96ab	.000	R118ab	.000
R97ab	.000	R119ab	.000
R99ab	.000	R120ab	.000
R100ab	.000	R121ab	.000
R101ab	.000	R122ab	.000
R102ab	.000	R123ab	.000
R103ab	.000	R124ab	.000
R104ab	.017	R125ab	.000

R106ab	.000	R126ab	.000
R107ab	.000	R127ab	.000
<b>Reactivos que si discriminan</b>	<b>Nivel de significancia <math>p</math></b>	<b>Reactivos que si discriminan</b>	<b>Nivel de significancia <math>p</math></b>
R108ab	.000	R128ab	.000
R109ab	.000	R129ab	.000
R110ab	.000	R130ab	.004
R111ab	.000	R131ab	.000
R112ab	.000	R132ab	.000
R114ab	.000	R133ab	.000
R115ab	.000	R134ab	.000

### 3. Validez de Constructo

Se calificaron las 270 nuevas aplicaciones del cuestionario de 110 reactivos (Ver Apéndice D) y se procedió a elaborar un primer análisis factorial de la estructura interna para demostrar la validez de constructo de la prueba. Inicialmente se tomaron en cuenta los valores eigen (valores propios) que nos dan la varianza total explicada por cada factor. Así se demuestra por medio de una curva la tendencia constante de los componentes o reactivos a extraerse a 5 principales factores.



**Figura 4.** Curva de tendencia de distribución de los componentes para el primer análisis factorial.



A pesar de la tendencia de distribución, la decisión de cuántos factores tomar en cuenta se hizo primeramente por una configuración de ocho factores, mismos que fueron considerados a partir de sus puntos de corte en los valores eigen, varianza explicada y el porcentaje acumulado de varianza.

**Tabla 4. Configuración de factores con sus puntos de corte para el primer análisis factorial**

Número de factor	Valores Eigen (Valores Propios)	Varianza explicada	% Acumulado de Varianza
1	28.141	25.583	25.583
2	6.707	6.097	31.680
3	3.315	3.014	34.694
4	3.052	2.775	37.468
5	2.832	2.575	40.043
6	2.784	2.531	42.574
7	2.361	2.146	44.720
8	2.178	1.980	46.700

A continuación se muestran las tablas que dejan ver los pesos factoriales (loadings) de cada reactivo y que a partir de  $\geq .30$  se consideró inmerso en un factor, quedando de esta manera la conformación de 7 factores. Así también, se puede observar en la mayor parte de los casos el factor anterior al que pertenecían como antecedente para una nueva forma de llamar a las dimensiones.

**Tabla 5. Primer análisis factorial y validez de constructo del cuestionario con peso factorial y factor anterior.**

**1er. FACTOR Liderazgo y productividad**

Reactivos	Peso factorial	Factor anterior
29. Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca de los objetivos que realizo	.439	Liderazgo
36. Se me dio por escrito la definición de las actividades a desarrollar en mi puesto	.366	Calidad
43. Siempre que yo requiero ayuda de otros departamentos la obtengo	.459	

45. El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente	.548	Liderazgo
46. Mi jefe se interesa por escuchar lo que le tengo decir	.463	Liderazgo
<b>Reactivos</b>	<b>Peso factorial</b>	<b>Factor anterior</b>
47. Yo puedo decir a mi jefe libremente cuando estoy en desacuerdo con el.	.403	Liderazgo
48. Mi jefe inmediato es una de las mejores personas con las que se puede trabajar	.508	Liderazgo
49. Las decisiones en mi equipo de trabajo se toman a tiempo	.482	Liderazgo
50. Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en el trabajo, mi jefe reconoce mi aportación	.506	Liderazgo
51. Tengo libertad para desempeñar mas funciones	.457	Liderazgo
52. Frecuentemente revisamos nuestro trabajo, buscando ideas nuevas que incrementen nuestra efectividad	.451	Liderazgo
53. En esta organización se busca hacer las cosas con sencillez	.465	Liderazgo
55. Tengo oportunidades para hacer cosas distintas o nuevas en mi trabajo	.437	Innovación
56. La comodidad en mi área de trabajo es satisfactoria	.311	Innovación
58. El sueldo y prestaciones que recibo es satisfactorio	.464	Recursos humanos
59. Tengo seguridad de conservar mi trabajo en esta empresa	.344	Necesidades
60. Mi trabajo actual me ayuda a lograr mis objetivos	.429	Necesidades
61. La oportunidades de ascenso que yo contemplo en mi empresa son satisfactorias	.590	Productividad y resultados
62. En mi trabajo tengo oportunidad de hacer cosas que realmente prueban mi habilidad	.316	Innovación y cambio
64. En esta organización se me trata con dignidad y respeto	.443	Liderazgo
65. En mi empresa se premia aquellos que hacen el trabajo bien	.616	Productividad y resultados
66. Puedo influenciar en las decisiones que afectan mi trabajo	.316	
67. Nuestra gente se selecciona bien	.494	Liderazgo
68. El programa de inducción de mi puesto fue excelente	.563	Liderazgo
73. Las políticas se manejan con equidad y justicia en separaciones de personal	.531	Productividad y resultados
74. Las políticas se manejan con equidad y justicia en promociones	.578	Productividad y resultados
75. Cuento con suficiente información para tomar decisiones	.373	Calidad
76. Estoy oportunamente comunicado de lo que sucede en mi empresa	.410	Recursos humanos
78. La comunicación que tengo con mi jefe me permite entender mas a la organización	.484	Liderazgo
79. Para mi los resultados esperados de mi trabajo están claramente definidos	.387	
80. En mi equipo estamos orientados a la obtención de resultados	.355	
81. Aquí el que da mejores resultados es el que triunfa	.451	Productividad y resultados

86. Para mi jefe, la calidad del trabajo es la más alta prioridad	.444	Recursos humanos
106. No existen cambios repentinos en mi trabajo	.305	

## 2º. FACTOR Comunicación

Reactivos	Peso factorial	Factor anterior
1. Me gusta escuchar cuando alguien esta hablando	.332	Roles
2. Acostumbro animar a los demás para que hablen	.439	Comunicación
3. Trato de escuchar aunque no me caiga bien la persona que está hablando	.509	Roles
4. Escucho con la misma atención si el que habla es hombre o mujer, joven o viejo	.574	Roles
5. Escucho con la misma atención si el que habla es mi amigo, mi conocido o desconocido	.572	Roles
6. Dejo de hacer lo que estaba haciendo cuando te habo	.473	Comunicación
7. Miro a la persona con la que estoy hablando	.609	Comunicación
8. Me concentro en lo que estoy oyendo sin distraerme	.570	Comunicación
9. Sonríó o demuestro que estoy de acuerdo con lo que dicen	.430	
10. Animo a la persona que esta hablando	.656	Comunicación
11. Pienso en lo que la otra persona me está diciendo	.655	Comunicación
12. Trato de comprender lo que me dicen	.608	Comunicación
13. Trato de averiguar por qué lo dicen	.491	Comunicación
14. Dejo terminar de hablar a quien toma la palabra, sin interrumpir	.379	Comunicación
15. Cuando alguien esta hablando y duda en decir algo, siempre lo animo para que siga adelante	.463	Comunicación
16. Me abstengo de juzgar prematuramente las ideas hasta que hayan terminado de exponerlas	.495	Comunicación
17. Hago preguntas para ayudarle al otro a explicarse mejor	.564	Comunicación
18. En caso necesario pido que el otro explique en que sentido está usando tal o cual palabra	.459	Comunicación
87. Conozco las necesidades de mi(s) cliente(s)	.310	Calidad

## 3er. FACTOR Necesidades y Motivación

Reactivos	Peso factorial	Factor anterior
21. La autoestima que una persona adquiere al estar en mi puesto es alta	.390	Necesidades
22. Mi puesto me da autoridad	.546	Necesidades
23. Mi posición me da la oportunidad de actuar independientemente	.398	Necesidades
24. Mi posición me da la oportunidad de participar en el establecimiento de las metas	.451	Necesidades
25. Mi posición me da la oportunidad de participar en la determinación de los métodos y los procedimientos	.478	Necesidades
99. Asumo cierta responsabilidad por el trabajo de los demás	.439	
102. Mis compañeros de trabajo me buscan para que actúe como líder	.587	
110. Tengo la posibilidad de dirigir el trabajo de los demás	.623	

#### 4°. FACTOR Roles y objetivos

<b>Reactivos</b>	<b>Peso factorial</b>	<b>Factor anterior</b>
26. Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción	.430	Necesidades
27. El conocer mi puesto me da un sentimiento de bienestar	.398	Roles
28. Para mi los objetivos de mi trabajo están claramente definidos	.402	Roles
30. Las personas en mi equipo están comprometidas en el logro de sus objetivos	.341	Colaboración
31. Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables	.446	
32. Mis objetivos específicos contribuyen claramente a los objetivos de la empresa	.392	Innovación
33. Tengo claros los objetivos de mi trabajo	.432	Roles
34. El conocimiento que tiene la gente de mi equipo sobre lo que tiene que hacer es claro	.321	Roles

#### 5°. FACTOR Colaboración

<b>Reactivos</b>	<b>Peso factorial</b>	<b>Factor anterior</b>
39. En mi equipo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan	.436	Liderazgo
40. La gente de mi equipo se estimula mutuamente al trabajar juntos	.583	Liderazgo
41. Siempre que tengo problemas en mi trabajo, puedo contar con mis compañeros	.474	
42. La comunicación es buena en mi equipo de trabajo	.557	Colaboración
88. Las personas que trabajan conmigo poseen los conocimientos para satisfacer al cliente	.317	Calidad

#### 6°. FACTOR Satisfacción

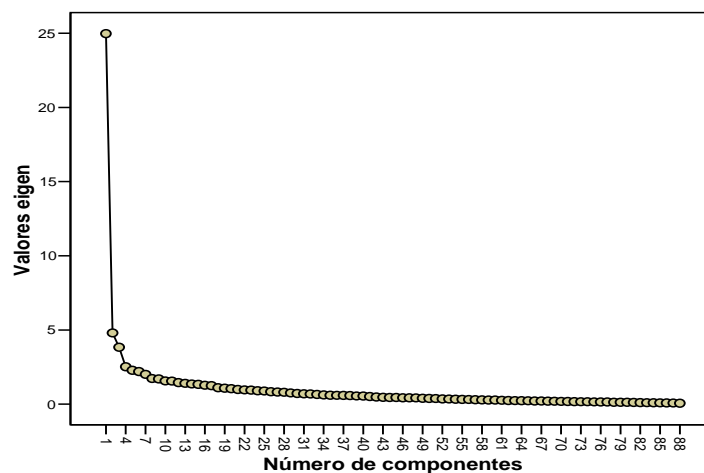
<b>Reactivos</b>	<b>Peso factorial</b>	<b>Factor anterior</b>
89. Las personas que trabajan conmigo poseen las habilidades para satisfacer al cliente	.323	Calidad
92. Tengo la oportunidad de ayudar a mis compañeros de trabajo	.515	Satisfacción
93. Soy respetado por los demás	.351	Satisfacción
94. Los demás perciben que mi trabajo es ordenado	.339	Satisfacción
95. Tengo la posibilidad de ayudar a los demás en el desempeño de sus labores	.480	Satisfacción
96. Tengo la oportunidad de adquirir conocimientos	.346	Satisfacción
97. Tengo la posibilidad de planificar y organizar mi trabajo en forma apropiada	.316	Satisfacción
98. El trabajo me permite conocer más a mis compañeros	.308	Satisfacción
100. Me siento orgulloso del trabajo que desarrollo	.369	Satisfacción
101. Tengo posibilidad de poder trabajar con los demás como miembro de un equipo	.304	Satisfacción
104. Tengo amigos en el trabajo	.377	Satisfacción
107. Mis compañeros de trabajo me toman en cuenta	.396	Satisfacción

108. Frecuentemente realizo algún trabajo significativo	.340	Satisfacción
109. Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades	.300	

**7°. FACTOR Estrés**

Reactivos	Peso factorial	Factor anterior
71. Últimamente he sentido malestares físicos dentro de mis labores	.425	Estrés
72. Tengo sentimientos de frustración cuando algo no sale bien en mi trabajo.	.594	Estrés
77. La comunicación informal en la empresa tiende a ser negativa	.584	Productividad y resultados
82. He dejado de hacer muchas cosas de mi trabajo por falta de tiempo	.339	Estrés

Una vez computadas 250 nuevas pruebas compuestas por 92 reactivos y 7 factores (Ver Apéndice E) se procedió a extraer un análisis factorial para una validez definitiva del cuestionario. Se mostraron los valores eigen (valores propios) a partir de una curva donde se observaron las nuevas tendencias constantes de los factores a agruparse.



**Figura 5.** Curva de tendencia de los componentes para el segundo análisis factorial

La disposición definitiva de los factores se decidió a partir de la constante tendencia de configuración con 5 factores, mismos que fueron indicados por sus puntos de corte en la rotación de la suma de cuadrados de los pesos por sus totales, varianza explicada y el porcentaje acumulado de varianza.

**Tabla 6. Configuración de factores con sus puntos de corte conforme a la explicación de la varianza para el segundo análisis factorial.**

Número de factor	Total	Varianza explicada	% Acumulado de Varianza
1	25.011	26.841	11.230
2	4.867	5.223	20.004
3	3.970	4.261	31.622
4	2.895	3.107	38.875
5	2.459	2.639	42.072

Debido al gran porcentaje acumulado de varianza respecto al factor 5, se decide descartar los cuatro reactivos que pertenecían al mismo.

**Tabla 7. Reactivos que fueron eliminados y que pertenecían al factor 5 de la primera extracción de factores.**

Últimamente he sentido malestares físicos dentro de mis labores
Tengo sentimientos de frustración cuando algo no sale bien en mi trabajo.
La comunicación informal en la empresa tiende a ser negativa
He dejado de hacer muchas cosas de mi trabajo por falta de tiempo

Posteriormente sometidos los 88 reactivos restantes a un nuevo análisis configurado por 4 factores, se pudo tomar en cuenta la matriz rotada con los valores de una escala más acorde a la realidad (reescaled). A continuación se muestran los pesos factoriales (loadings), así como el factor anterior al que pertenecían con la finalidad de señalar el nombre definitivo y la dimensión correspondiente.

**Tabla 8. Segundo análisis factorial y validez de constructo del cuestionario con peso factorial y Factor Anterior.**

Influencia y Efectividad		
Reactivos	Peso Factorial	Factor Anterior

63. Las políticas se manejan con equidad y justicia en promociones	.739	Liderazgo y Productividad
<b>Reactivos</b>	<b>Peso Factorial</b>	<b>Factor Anterior</b>
56. En mi empresa se premia aquellos que hacen el trabajo bien	.686	Liderazgo y Productividad
62. Las políticas se manejan con equidad y justicia en separaciones de personal	.662	Liderazgo y Productividad
64. Cuento con suficiente información para tomar decisiones	.636	Liderazgo y Productividad
55. En esta organización se me trata con dignidad y respeto	.619	Liderazgo y Productividad
69. En mi equipo estamos orientados a la obtención de resultados	.594	Liderazgo y Productividad
43. Las decisiones en mi equipo de trabajo se toman a tiempo	.590	Liderazgo y Productividad
58. Nuestra gente se selecciona bien	.587	Liderazgo y Productividad
39. El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente	.566	Liderazgo y Productividad
57. Puedo influenciar en las decisiones que afectan mi trabajo	.565	Liderazgo y Productividad
53. La oportunidades de ascenso que yo contemplo en mi empresa son satisfactorias	.559	Liderazgo y Productividad
50. El sueldo y prestaciones que recibo es satisfactorio	.549	Liderazgo y Productividad
40. Mi jefe se interesa por escuchar lo que le tengo que decir	.547	Liderazgo y Productividad
49. La comodidad en mi área de trabajo es satisfactoria	.507	Liderazgo y Productividad
52. Mi trabajo actual me ayuda a lograr mis objetivos	.490	Liderazgo y Productividad
70. Aquí el que da mejores resultados es el que triunfa	.481	Liderazgo y Productividad
72. Para mi jefe, la calidad del trabajo es la más alta prioridad	.478	Liderazgo y Productividad
54. En mi trabajo tengo oportunidad de hacer cosas que realmente prueban mi habilidad	.478	Liderazgo y Productividad
68. Para mí los resultados esperados de mi trabajo están claramente definidos	.468	Liderazgo y Productividad
51. Tengo seguridad de conservar mi trabajo en esta empresa	.468	Liderazgo y Productividad
45. Tengo libertad para desempeñar mas funciones	.467	Liderazgo y Productividad
44. Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en el trabajo, mi jefe reconoce mi aportación	.454	Liderazgo y Productividad
59. El programa de inducción de mi puesto fue excelente	.425	Liderazgo y Productividad
65. Estoy oportunamente comunicado de lo que sucede en mi empresa	.409	Liderazgo y Productividad
38. Siempre que yo requiero ayuda de otros departamentos la obtengo	.406	Liderazgo y Productividad
47. En esta organización se busca hacer las cosas con sencillez	.395	Liderazgo y Productividad

88. No existen cambios repentinos en mi trabajo	.357	Liderazgo y Productividad
<b>Reactivos</b>	<b>Peso factorial</b>	<b>Factor anterior</b>
48. Tengo oportunidades para hacer cosas distintas o nuevas en mi trabajo	.340	Liderazgo y Productividad

### Cohesión

Reactivos	Peso Factorial	Factor Anterior
12. Trato de comprender lo que me dicen	.673	Comunicación
11. Pienso en lo que la otra persona me está diciendo	.637	Comunicación
10. Animo a la persona que esta hablando	.596	Comunicación
13. Trato de averiguar por qué lo dicen	.584	Comunicación
4. Escucho con la misma atención si el que habla es hombre o mujer, joven o viejo	.583	Comunicación
7. Miro a la persona con la que estoy hablando	.551	Comunicación
82. El trabajo me permite conocer más a mis compañeros	.547	Satisfacción
5. Escucho con la misma atención si el que habla es mi amigo, mi conocido o desconocido	.541	Comunicación
84. Me siento orgulloso del trabajo que desarrollo	.534	Satisfacción
6. Dejo de hacer lo que estaba haciendo cuando te hablo	.533	Comunicación
17. Hago preguntas para ayudarle al otro a explicarse mejor	.520	Comunicación
85. Tengo posibilidad de poder trabajar con los demás como miembro de un equipo	.478	Satisfacción
3. Trato de escuchar aunque no me caiga bien la persona que está hablando	.477	Comunicación
81. Tengo la posibilidad de planificar y organizar mi trabajo en forma apropiada	.463	Satisfacción
8. Me concentro en lo que estoy oyendo sin distraerme	.456	Comunicación
79. Tengo la posibilidad de ayudar a los demás en el desempeño de sus labores	.455	Satisfacción
80. Tengo la oportunidad de adquirir conocimientos	.454	Satisfacción
18. En caso necesario pido que el otro explique en que sentido está usando tal o cual palabra	.437	Comunicación
9. Sonrío o demuestro que estoy de acuerdo con lo que dicen	.436	Comunicación
14. Dejo terminar de hablar a quien toma la palabra, sin interrumpir	.433	Comunicación
87. Tengo amigos en el trabajo	.430	Satisfacción
77. Soy respetado por los demás	.411	Satisfacción
16. Me abstengo de juzgar prematuramente las ideas hasta que hayan terminado de exponerlas	.406	Comunicación
15. Cuando alguien esta hablando y duda en decir algo, siempre lo animo para que siga adelante	.395	Comunicación
1. Me gusta escuchar cuando alguien esta	.385	Comunicación



hablando		
<b>Reactivos</b>	<b>Peso Factorial</b>	<b>Factor Anterior</b>
78. Los demás perciben que mi trabajo es ordenado	.385	Satisfacción
2. Acostumbro animar a los demás para que hablen	.359	Comunicación
73. Conozco las necesidades de mi(s) cliente(s)	.348	Comunicación
89. Mis compañeros de trabajo me toman en cuenta	.342	Satisfacción

### Contribución

Reactivos	Peso Factorial	Factor Anterior
28. Las personas en mi equipo están comprometidas en el logro de sus objetivos	.636	Roles y Objetivos
34. En mi equipo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan	.629	Colaboración
27. Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca de los objetivos que realizo	.627	Liderazgo y Productividad
35. La gente de mi equipo se estimula mutuamente al trabajar juntos	.593	Colaboración
37. La comunicación es buena en mi equipo de trabajo	.587	Colaboración
36. Siempre que tengo problemas en mi trabajo, puedo contar con mis compañeros	.586	Colaboración
29. Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables	.584	Roles y Objetivos
31. Tengo claros los objetivos de mi trabajo	.562	Roles y Objetivos
42. Mi jefe inmediato es una de las mejores personas con las que se puede trabajar	.516	Liderazgo y Productividad
75. Las personas que trabajan conmigo poseen las habilidades para satisfacer al cliente	.514	Colaboración
30. Mis objetivos específicos contribuyen claramente a los objetivos de la empresa	.503	Roles y Objetivos
32. El conocimiento que tiene la gente de mi equipo sobre lo que tiene que hacer es claro	.499	Roles y Objetivos
41. Yo puedo decir a mi jefe libremente cuando estoy en desacuerdo con el	.468	Liderazgo y Productividad
74. Las personas que trabajan conmigo poseen los conocimientos para satisfacer al cliente	.448	Colaboración
67. La comunicación que tengo con mi jefe me permite entender mas a la organización	.443	Liderazgo y Productividad
46. Frecuentemente revisamos nuestro trabajo, buscando ideas nuevas que incrementen nuestra efectividad	.427	Liderazgo y Productividad
76. Tengo la oportunidad de ayudar a mis compañeros de trabajo	.393	Satisfacción

### Motivación

Reactivos	Peso Factorial	Factor Anterior
20. Mi puesto me da autoridad	.716	Necesidades y Motivación
92. Tengo la posibilidad de dirigir el trabajo de los demás	.714	Necesidades y Motivación
23. Mi posición me da la oportunidad de participar en la determinación de los métodos y los procedimientos	.626	Necesidades y Motivación
21. Mi posición me da la oportunidad de actuar independientemente	.582	Necesidades y Motivación
86. Mis compañeros de trabajo me buscan para que actúe como líder	.539	Necesidades y Motivación
22. Mi posición me da la oportunidad de participar en el establecimiento de las metas	.533	Necesidades y Motivación
19. La autoestima que una persona adquiere al estar en mi puesto es alta	.522	Necesidades y Motivación
24. Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción	.487	Roles y Objetivos
33. Se me dio por escrito la definición de las actividades a desarrollar en mi puesto	.471	Liderazgo y Productividad
25. El conocer mi puesto me da un sentimiento de bienestar	.463	Roles y Objetivos
83. Asumo cierta responsabilidad por el trabajo de los demás	.441	Necesidades y Motivación
26. Para mi los objetivos de mi trabajo están claramente definidos	.432	Roles y Objetivos
90. Frecuentemente realizo algún trabajo significativo	.368	Satisfacción
91. Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades	.353	Satisfacción

De esta manera los 88 reactivos finales quedaron compuestos por un primer factor que se le dio el nombre de influencia y efectividad con 28 reactivos, un segundo llamado cohesión conformado por 29 reactivos, el tercero como contribución con 17 y un cuarto llamado motivación con 14 reactivos. En su total, estos conformaron la prueba ya validada de Diagnóstico de Calidad de Clima Organizacional (Apéndice E).

Cabe señalar que por un análisis cualitativo de los reactivos se conformó el nombre de cada factor, y que para fines prácticos de interpretación, se recurrió a un diccionario enciclopédico Larousse según García (1997) y a la enciclopedia de la Real Academia Española (2001) para determinarse de esta forma una propuesta para definir cada uno de

ellos.

*Influencia y Efectividad.*- Elementos que involucran eficacia y eficiencia. La primera se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera y eficaz como que produce el efecto propio o esperado.

La segunda tiene que ver con la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado y eficiente es el competente, que rinde en su actividad; ambas como condiciones para alcanzar al cien por ciento los objetivos planteados. La influencia tiene que ver con el poder que tiene una persona para con otra para conseguir o decidir algo.

*Cohesión.*- Elemento que lleva acción y efecto de reunir o adherirse a algo entre sí. Indica permanencia en el grupo con cierto nivel de compromiso.

*Contribución.*- Elemento que tiene que ver con intervenir y cooperar en algo. Así también es una parte realizada en una obra u objetivo en común. Por lo tanto, se considera como recurrir a un medio que pueda ayudar a alcanzar un objetivo.

*Motivación.*- Elemento que surge como el resultado de conocer y averiguar primeramente las necesidades de todos los miembros de la organización para hacer posible su satisfacción (Hampton, 1991).

#### **4. Confiabilidad**

Con base en el Cuestionario definitivo de 88 reactivos y 4 factores ya validado, se pudo obtener la confiabilidad para el puntaje total de la prueba y para cada uno de los factores.

**Tabla 9. Confiabilidad sobre el puntaje total de la prueba.**

	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>No. de ítems</b>

Puntaje Total de la Prueba	.968	88
----------------------------	------	----

**Tabla 10. Confiabilidad de cada factor**

	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>No. de ítems</b>
1er. Factor	.939	28
2° Factor	.914	29
3er. Factor	.921	17
4° Factor	.870	14

El coeficiente de confiabilidad y homogeneidad de la escala, obtenido a través de la fórmula de alfa de Cronbach, fue de .968 lo cual es indicativo de una alta correlación entre los reactivos.

De igual manera para el primer factor con un alfa de .939, para el segundo de .914, al tercero de .921 y al cuarto con .870. Lo anterior corrobora con la teoría que a mayor número de reactivos mayor será la confiabilidad.

## **5. Elaboración de las normas**

Finalmente, con el cuestionario definitivo y validado se pudo obtener la elaboración de las normas a partir la suma total del puntaje obtenido de cada sujeto y dividido entre el número total de reactivos del cuestionario. Derivada de la estadística descriptiva se determinó lo siguiente.

**Tabla 11. Normas para puntajes totales de la prueba.**

<b>Percentil</b>	<b>Puntaje Total</b>	<b>Niveles</b>
5	2.938	Bajo
25	3.489	Medio
50	3.864	Moderado
75	4.253	Alto
95	4.591	

Así pues, a cada uno de los percentiles por su puntaje total se decidió interpretarlos

de la siguiente manera.

Para una puntuación total de la prueba que va de 2.93 a 3.48 de calificación se considera como una percepción bastante negativa de los empleados hacia el clima laboral de la organización o unidad de trabajo a la que pertenecen. Lógicamente, lo anterior repercute en un comportamiento negativo y muy deficiente en su trabajo.

Con un rango de 3.48 a 3.86 puntos en la prueba los empleados son considerados con una percepción más o menos negativa hacia el clima laboral de la organización a la que pertenecen. Como consecuencia su comportamiento tiende a ser negativo y deficiente hacia algunos de los elementos que están implícitos en el ambiente de trabajo.

Por otra parte, con una puntuación de 3.86 a 4.25, los empleados perciben positivamente el clima laboral de la organización a la que pertenecen. Se muestran conformes y eficientes en su comportamiento hacia la mayoría de los elementos que conforman su ambiente de trabajo.

Finalmente, con un rango de 4.25 a 4.59 de calificación, los empleados perciben bastante positivo el clima laboral de la organización a la que pertenecen. Lógicamente, se muestran con un comportamiento muy adecuado y eficiente hacia todos los elementos que componen el ambiente de trabajo que lo rodea.

Ahora bien, para la interpretación de las normas por cada factor a partir de sumar las puntuaciones totales de cada factor entre su número de reactivos correspondientes hubo como resultado lo siguiente.

**Tabla 12 Normas para puntajes de cada factor de la prueba.**

Percentil	1er. Factor	2º. Factor	3er. Factor	4º. Factor	Niveles
5	2.361	3.141	2.882	2.643	Bajo
25	3.179	3.793	3.588	3.357	Medio
50	3.679	4.069	4.059	3.821	Moderado
75	4.107	4.379	4.471	4.286	Alto
95	4.571	4.724	4.850	4.786	

De esta manera, para cada factor los percentiles podrían interpretarse de acuerdo a su puntuación en base a definiciones de los nuevos factores nombrados.

Para una puntuación de 2.36 a 3.17 para el primer factor, es indicativo de que los empleados no se perciben como involucrados en lo más mínimo con la eficacia y eficiencia dentro de la organización a la que pertenecen. No poseen la condición de poder hacia otras personas ni orientarse a los logros, ni se plantean objetivos dentro de sus labores.

De 3.17 a 3.67 como calificación, los empleados podrían percibir no ser muy eficientes y eficaces en sus labores dentro de la organización. Por esto, les cuesta mucho trabajo desarrollar condiciones de poder y les cuesta algo de trabajo orientarse a logros. Pueden cumplir en un bajo porcentaje los objetivos planteados en sus labores.

Con un rango de 3.67 a 4.10 de puntuación, los empleados tienden a ser eficaces y eficientes en sus labores dentro de la organización. Podrían desarrollar fácilmente condiciones de poder y se muestran orientados a logros. Pueden cumplir en su mayoría con los objetivos planteados en sus labores.

Por último, con una puntuación de 4.10 a 4.57 los empleados se muestran fácilmente eficaces y con eficiencia en sus labores dentro de la organización. Manifiestan mucho poder hacia con los demás para hacer, decidir y tener orientación a logros. Son quienes cumplen al cien por ciento con los objetivos planteados en sus labores.

En lo que respecta al segundo factor, con una puntuación de 3.14 a 3.79 los empleados no tienen interés en llevar a cabo alguna acción y efecto para reunirse o adherirse al grupo de trabajo, así también no existe ningún compromiso para con la organización en la que trabajan.

Con un rango de 3.79 a 4.06 como puntaje, a los trabajadores les cuesta trabajo

llevar a cabo acciones y efectos para reunirse o adherirse al grupo de trabajo; así mismo, muestran un bajo compromiso para con la organización en la que trabajan.

Puntuaciones de 4.06 a 4.37 se consideran como indicativo de que los empleados tienden a llevar a cabo acciones y efectos para reunirse y adherirse al grupo de trabajo; así también, demuestran compromiso dentro de la organización en la que trabajan.

El más alto rango que va de 4.37 a 4.72, se señala como elemento muy positivo que los empleados poseen; es decir que se perciben como muy capaces para llevar a cabo acciones y efectos positivos para reunirse y adherirse fácilmente al grupo de trabajo, así como de demostrar altos niveles de compromisos para con la organización en la que trabajan.

Para el tercer factor, bajos puntajes que van desde 2.88 a 3.58 se considera como un elemento donde los empleados no se muestran para nada cooperativos ni con intervención alguna en las labores cotidianas del trabajo. Mucho menos, son considerados como una parte para la realización de los objetivos en común.

Una puntuación de 3.58 a 4.05 son expresadas por los empleados que les cuesta preferir ser cooperativos en ciertas labores cotidianas; podrían desarrollar con mucho trabajo una mayor intervención para la realización de los objetivos en común dentro de la empresa.

Puntajes de 4.05 a 4.47 muestran un elemento donde los empleados tienden a ser cooperativos con la mayoría de sus labores cotidianas. Así mismo, son considerados fácilmente una parte de la obra u objetivo en común de la empresa; pueden recurrir a medios para alcanzar más fácilmente un objetivo.

Por último, un rango de 4.47 a 4.85 se manifiesta como empleados que se muestran muy cooperativos con cada una de las labores que realizan cotidianamente. De igual manera son considerados como parte indispensable para la obra u objetivo en común en

la empresa y recurren muy fácilmente a medios para alcanzar un objetivo.

En lo que refiere el cuarto factor, puntuaciones bajas de 2.64 a 3.35 son consideradas para interpretar a los empleados que primeramente no perciben las necesidades propias, ni las de todos los miembros de la organización; por lo consiguiente, no están satisfechos con su trabajo.

Con un puntaje de 3.35 a 3.82, a los trabajadores les cuesta trabajo desarrollar la capacidad de percibir necesidades propias y las de los demás miembros de la organización; por lo tanto, les cuesta estar satisfechos con su trabajo.

Un rango de 3.82 a 4.28 de puntuación da como resultado una percepción positiva de los empleados para con sus propias necesidades como las de los demás miembros de la organización; por lo tanto, tienden a estar satisfechos con su trabajo.

Finalmente, una puntuación de 4.28 a 4.78 son indicativos de que los empleados perciben y expresan adecuadamente cada una de sus necesidades y las de los demás miembros de la organización. Por lo tanto, son personas muy satisfechas con su trabajo.

## **6. Elaboración del manual**

Este instrumento consta de:

Manual de aplicación y calificación

Cuestionario de aplicación

### **A. Objetivo de DCCO**

El Cuestionario de Diagnóstico de Calidad de Clima Organizacional es una prueba que mide todos aquellos elementos que son percibidos por los miembros de la organización a la que pertenecen y que afectan su comportamiento dentro de esta.



## **B. El Desarrollo de DCCO**

El Cuestionario de Diagnóstico de Calidad de Clima Organizacional inicialmente contaba con antecedentes de describir características personales y opiniones respecto a lo que empleados perciben de su lugar de trabajo.

Tomando como antecedentes los estudios de Cuautle (1993) y Álvarez (2000) quienes desarrollan dicho instrumento hasta conformarlo por una escala de comunicación, escala de necesidades, escala de satisfacción laboral y diagnóstico de calidad de clima organizacional, y que a su vez contienen factores, estos son: objetivos, roles, integración, colaboración, liderazgo, innovación y cambio, condiciones de trabajo, motivación, administración de recursos humanos, comunicación, calidad y finalmente productividad y resultados. Además, formado de 124 reactivos, mismos que son evaluados a partir de una escala tipo Likert que contiene cinco opciones para responder de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo.

Finalmente, con el objetivo de darle una mayor validez al cuestionario, se realizaron las últimas investigaciones con 690 sujetos divididos en tres etapas, donde en una primera aplicación a 170 empleados se agregó la escala de estrés y presiones con 14 reactivos y se eliminó la escala de integración que constaba de 5 reactivos. Determinando el análisis cuantitativo de los reactivos resultaron un total de 110 reactivos.

En segundo término se obtuvieron 270 aplicaciones, mismas que fueron computadas para un análisis factorial que determinó la validez de constructo de la prueba. De esta manera quedaron 92 reactivos que en una última aplicación a 250 empleados, resultaron finalmente validados por un último análisis factorial y con un total de 88 reactivos dispuestos en cuatro factores.

Finalmente, una alta confiabilidad resultó del coeficiente alfa de Cronbach con

.968 de valor para puntajes totales de la prueba; para el primero factor con .939, para el segundo factor con .914, el tercero con .921 y el cuarto factor con .870 de valor alfa.

### **C. Condiciones necesarias para aplicar el cuestionario**

Requiere que los sujetos tengan un nivel adecuado de lectura donde puedan comprender términos laborales, así como de su disposición hacia la tarea de contestar el cuestionario.

La situación para aplicar la prueba requiere de un espacio adecuado, cómodo e iluminado. Preferentemente aislado ya que se deben evitar estrictamente consejos y opiniones de los demás compañeros de trabajo que puedan influir en las respuestas de los sujetos encuestados y que copien entre sí.

La aplicación a grupos grandes requiere de medidas especiales para asegurarse de la cooperación y cuidado de los sujetos al responder el cuestionario. Generalmente se necesitará a un supervisor que tenga trato directo con las personas, que los conozca por nombre y que pueda tener un control efectivo sobre ellos para asegurarse de que pongan la debida atención a la prueba, detectar errores al marcar y la falta de empeño para contestarla.

Así también, se les pedirá a los supervisores que aclaren el contenido y significado de algún reactivo en específico; se les aclarará a estos que solamente den definiciones sencillas de las palabras y evitar discusiones extensas. Es suficiente decir “responde de la manera que lo entiendas”.

### **D. Instrucciones.**

Este tipo de formato permite que la aplicación sea rápida y que deba de aplicarse en un tiempo estimado de 10 minutos. Pasando este tiempo se tomará en cuenta para

interpretarse como gran curiosidad acerca de las demás respuestas de los sujetos y como forma de manipular sus propias respuestas.

DCCO está compuesto por 4 factores el primero con 28 reactivos, el segundo con 29 reactivos, tercero con 17 reactivos y el último con 14 reactivos.

**Cuadro I. Reactivos que pertenecen a cada factor de DCCO**

<b>Reactivo</b>	<b>Factor</b>	<b>Reactivo</b>	<b>Factor</b>
Las políticas se manejan con equidad y justicia en promociones	Influencia y Efectividad	Tengo la oportunidad de adquirir conocimientos	Cohesión
En mi empresa se premia aquellos que hacen el trabajo bien	Influencia y Efectividad	En caso necesario pido que el otro explique en que sentido está usando tal o cual palabra	Cohesión
Las políticas se manejan con equidad y justicia en separaciones de personal	Influencia y Efectividad	Sonrío o demuestro que estoy de acuerdo con lo que dicen	Cohesión
<b>Reactivo</b>	<b>Factor</b>	<b>Reactivo</b>	<b>Factor</b>
Cuento con suficiente información para tomar decisiones	Influencia y Efectividad	Dejo terminar de hablar a quien toma la palabra, sin interrumpir	Cohesión
En esta organización se me trata con dignidad y respeto	Influencia y Efectividad	Tengo amigos en el trabajo	Cohesión
En mi equipo estamos orientados a la obtención de resultados	Influencia y Efectividad	Soy respetado por los demás	Cohesión
Las decisiones en mi equipo de trabajo se toman a tiempo	Influencia y Efectividad	Me abstengo de juzgar prematuramente las ideas hasta que hayan terminado de exponerlas	Cohesión
Nuestra gente se selecciona bien	Influencia y Efectividad	Cuando alguien esta hablando y duda en decir algo, siempre lo animo para que siga adelante	Cohesión
El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente	Influencia y Efectividad	Me gusta escuchar cuando alguien esta hablando	Cohesión
Puedo influenciar en las decisiones que afectan mi trabajo	Influencia y Efectividad	Los demás perciben que mi trabajo es ordenado	Cohesión
Las oportunidades de ascenso que yo contemplo en mi empresa son satisfactorias	Influencia y Efectividad	Acostumbro animar a los demás para que hablen	Cohesión
El sueldo y prestaciones que recibo es satisfactorio	Influencia y Efectividad	Conozco las necesidades de mi(s) cliente(s)	Cohesión

Mi jefe se interesa por escuchar lo que le tengo que decir	Influencia y Efectividad	Mis compañeros de trabajo me toman en cuenta	Cohesión
La comodidad en mi área de trabajo es satisfactoria	Influencia y Efectividad	Las personas en mi equipo están comprometidas en el logro de sus objetivos	Contribución
Mi trabajo actual me ayuda a lograr mis objetivos	Influencia y Efectividad	En mi equipo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan	Contribución
Aquí el que da mejores resultados es el que triunfa	Influencia y Efectividad	Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca de los objetivos que realizo	Contribución
Para mi jefe, la calidad del trabajo es la más alta prioridad	Influencia y Efectividad	La gente de mi equipo se estimula mutuamente al trabajar juntos	Contribución
En mi trabajo tengo oportunidad de hacer cosas que realmente prueban mi habilidad	Influencia y Efectividad	La comunicación es buena en mi equipo de trabajo	Contribución
Para mi los resultados esperados de mi trabajo están claramente definidos	Influencia y Efectividad	Siempre que tengo problemas en mi trabajo, puedo contar con mis compañeros	Contribución
<b>Reactivo</b>	<b>Factor</b>	<b>Reactivo</b>	<b>Factor</b>
Tengo seguridad de conservar mi trabajo en esta empresa	Influencia y Efectividad	Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables	Contribución
Tengo libertad para desempeñar mas funciones	Influencia y Efectividad	Tengo claros los objetivos de mi trabajo	Contribución
Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en el trabajo, mi jefe reconoce mi aportación	Influencia y Efectividad	Mi jefe inmediato es una de las mejores personas con las que se puede trabajar	Contribución
El programa de inducción de mi puesto fue excelente	Influencia y Efectividad	Las personas que trabajan conmigo poseen las habilidades para satisfacer al cliente	Contribución
Estoy oportunamente comunicado de lo que sucede en mi empresa	Influencia y Efectividad	Mis objetivos específicos contribuyen claramente a los objetivos de la empresa	Contribución
Siempre que yo requiero ayuda de otros departamentos la obtengo	Influencia y Efectividad	El conocimiento que tiene la gente de mi equipo sobre lo que tiene que hacer es claro	Contribución
En esta organización se busca hacer las cosas con sencillez	Influencia y Efectividad	Yo puedo decir a mi jefe libremente cuando estoy en desacuerdo con el	Contribución
No existen cambios repentinos en mi trabajo	Influencia y Efectividad	Las personas que trabajan conmigo poseen los conocimientos para satisfacer al cliente	Contribución
Tengo oportunidades para hacer	Influencia	La comunicación que tengo	Contribución

cosas distintas o nuevas en mi trabajo	y Efectividad	con mi jefe me permite entender mas a la organización	
Trato de comprender lo que me dicen	Cohesión	Frecuentemente revisamos nuestro trabajo, buscando ideas nuevas que incrementen nuestra efectividad	Contribución
Pienso en lo que la otra persona me está diciendo	Cohesión	Tengo la oportunidad de ayudar a mis compañeros de trabajo	Contribución
Animo a la persona que esta hablando	Cohesión	Mi puesto me da autoridad	Motivación
Trato de averiguar por qué lo dicen	Cohesión	Tengo la posibilidad de dirigir el trabajo de los demás	Motivación
Escucho con la misma atención si el que habla es hombre o mujer, joven o viejo	Cohesión	Mi posición me da la oportunidad de participar en la determinación de los métodos y los procedimientos	Motivación
Miro a la persona con la que estoy hablando	Cohesión	Mi posición me da la oportunidad de actuar independientemente	Motivación
El trabajo me permite conocer más a mis compañeros	Cohesión	Mis compañeros de trabajo me buscan para que actúe como líder	Motivación
<b>Reactivo</b>	<b>Factor</b>	<b>Reactivo</b>	<b>Factor</b>
Escucho con la misma atención si el que habla es mi amigo, mi conocido o desconocido	Cohesión	Mi posición me da la oportunidad de participar en el establecimiento de las metas	Motivación
Me siento orgulloso del trabajo que desarrollo	Cohesión	La autoestima que una persona adquiere al estar en mi puesto es alta	Motivación
Dejo de hacer lo que estaba haciendo cuando te hablo	Cohesión	Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción	Motivación
Hago preguntas para ayudarle al otro a explicarse mejor	Cohesión	Se me dio por escrito la definición de las actividades a desarrollar en mi puesto	Motivación
Tengo posibilidad de poder trabajar con los demás como miembro de un equipo	Cohesión	El conocer mi puesto me da un sentimiento de bienestar	Motivación
Trato de escuchar aunque no me caiga bien la persona que está hablando	Cohesión	Asumo cierta responsabilidad por el trabajo de los demás	Motivación
Tengo la posibilidad de planificar y organizar mi trabajo en forma apropiada	Cohesión	Para mi los objetivos de mi trabajo están claramente definidos	Motivación
Me concentro en lo que estoy oyendo sin distraerme	Cohesión	Frecuentemente realizo algún trabajo significativo	Motivación
Tengo la posibilidad de ayudar a los demás en el desempeño de sus labores	Cohesión	Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades	Motivación

Las instrucciones se procurarán resaltar en forma verbal... “a continuación hay una serie de preguntas, lea cuidadosamente cada una y seleccione la clave colocando una X en la columna correspondiente. No hay respuestas correctas ni equivocadas”.

“El presente cuestionario describe situaciones que frecuentemente ocurren en su lugar de trabajo. Para lo cual es preciso recabar información con respecto a algunas de sus características personales, así como sus opiniones en relación a ciertos aspectos de su lugar de trabajo. Los datos serán manejados en forma confidencial, por lo tanto le solicitamos contestar con la mayor sinceridad posible”.

Los reactivos cuentan con el siguiente tipo de respuestas a marcar.

Totalmente De Acuerdo = TDA

De Acuerdo = DA

Mas o Menos = MOM

En desacuerdo = ED

Totalmente En Desacuerdo = TED

#### **E. Omisiones de los reactivos**

Se exhortará de antemano a que todos los sujetos contesten en su totalidad los reactivos de DCCO. Existe el margen de 10 reactivos sin contestar la prueba, de tal manera que al omitirlos se considerara como invalidada.

#### **F. Calificaciones de DCCO**

**Cuadro 2. Valor obtenido por cada opción de respuesta.**

<b>Opción de respuesta</b>	<b>Valor</b>
Totalmente De Acuerdo = TDA	5
De Acuerdo = DA	4
Mas o Menos = MOM	3
En desacuerdo = ED	2

Totalmente En Desacuerdo = TED	1
--------------------------------	---

Una vez calificado el cuestionario se suman los puntajes totales obtenidos de la prueba y se divide entre el número total de reactivos de la prueba.

Por ejemplo: un sujeto con un puntaje de  $400/88 = 4.55$

De igual manera, se suman las calificaciones obtenidas de cada reactivo que pertenece a cada factor y se divide entre el número total que pertenecen a este.

Por ejemplo: un sujeto con un puntaje de 92 en el factor 1, se divide entre 28 (número de reactivos que lo componen) y es igual a 4 de calificación obtenida.

## G. Interpretación de DCCO

### Cuadro 3. Los alcances de puntajes totales de la prueba.

Nivel de Puntuación Total	Interpretación
Bajo (2.93 a 3.48)	Percepción bastante negativa de los empleados hacia el clima laboral de la organización a la que pertenecen. Lógicamente, lo anterior repercute en un comportamiento negativo y muy deficiente en su trabajo.
Nivel de Puntuación Total	Interpretación
Medio (3.48 a 3.86)	Percepción más o menos negativa de los empleados hacia el clima laboral de la organización a la que pertenece. Como consecuencia su comportamiento tiende a ser negativo y sospechosamente deficiente hacia algunos de los elementos que están implícitos en el ambiente de trabajo.
Moderado (3.86 a 4.25)	Los empleados perciben positivamente el clima laboral de la organización a la que pertenecen. Se muestran conformes y eficientes en su comportamiento hacia la mayoría de los elementos que conforman su ambiente de trabajo.
Alto (4.25 a 4.59)	Los empleados perciben bastante positivo el clima laboral de la organización a la que pertenecen. Lógicamente, se muestran con un comportamiento muy adecuado y eficiente hacia todos los elementos que componen el ambiente de trabajo que los rodea.

### Cuadro 4. Los alcances de puntajes totales del factor 1 Influencia y

#### Efectividad.

<b>Nivel de Puntuación Total</b>	<b>Interpretación</b>
Bajo (2.36 a 3.17)	Los empleados no se perciben como involucrado en lo más mínimo con la eficacia y eficiencia dentro de la organización a la que pertenecen. No poseen la condición de poder hacia otras personas ni orientarse a los logros, ni se plantean objetivos dentro de sus labores.
Medio (3.17 a 3.67)	Los empleados podrían percibir no ser muy eficientes y eficaces en sus labores dentro de la organización. Por esto, les cuesta mucho trabajo desarrollar condiciones de poder y les cuesta algo de trabajo orientarse a logros. Pueden cumplir en un bajo porcentaje los objetivos planteados en sus labores.
Moderado (3.67 a 4.10)	Los empleados tienden a ser eficaces y eficientes en sus labores dentro de la organización. Podrían desarrollar fácilmente condiciones de poder y se muestran orientados a logros. Pueden cumplir en su mayoría con los objetivos planteados en sus labores.
Alto (4.10 a 4.57)	Los empleados se muestran fácilmente eficaces y con eficiencia en sus labores dentro de la organización. Manifiestan mucho poder hacia con los demás para hacer, decidir y tener orientación a logros. Son quienes cumplen al cien por ciento con los objetivos planteados en sus labores.

**Cuadro 5. Los alcances de puntajes totales del factor 2 Cohesión.**

<b>Nivel de Puntuación Total</b>	<b>Interpretación</b>
Bajo (3.14 a 3.79)	Los empleados no tienen interés en llevar a cabo alguna acción y efecto para reunirse o adherirse al grupo de trabajo, así también no existe ningún compromiso para con la organización en la que trabajan.
Medio (3.79 a 4.06)	A los empleados les cuesta trabajo llevar a cabo acciones y efectos para reunirse o adherirse al grupo de trabajo; así mismo, muestran un bajo compromiso para con la organización en la que trabajan.
Moderado (4.06 a 4.37)	Los empleados tienden a llevar a cabo acciones y efectos para reunirse y adherirse al grupo de trabajo; así también, demuestran compromiso dentro de la organización en la que trabajan.
Alto (4.37 a 4.72)	Los empleados se perciben como muy capaces para llevar a cabo acciones y efectos positivos para reunirse y adherirse fácilmente al grupo de trabajo, así como de demostrar altos niveles de compromisos para con la organización en la que



	trabajan.
--	-----------

**Cuadro 6. Los alcances de puntajes totales del factor 3 Contribución.**

<b>Nivel de Puntuación Total</b>	<b>Interpretación</b>
Bajo (2.88 a 3.58)	Los empleados no se muestran para nada cooperativos ni con intervención alguna en las labores cotidianas del trabajo. Mucho menos, son considerados como una parte para la realización de los objetivos en común.
Medio (3.58 a 4.05)	A los empleados le cuesta preferir ser cooperativos en ciertas labores cotidianas; podrían desarrollar con mucho trabajo una mayor intervención para la realización de los objetivos en común dentro de la empresa.
Moderado (4.05 a 4.47)	Los empleados tienden a ser cooperativos con la mayoría de sus labores cotidianas, Así mismo, son considerados fácilmente una parte de la obra u objetivo en común de la empresa; pueden recurrir a medios para alcanzar más fácilmente un objetivo.
Alto (4.47 a 4.85)	Los empleados se muestran muy cooperativos con cada una de las labores que realizan cotidianamente. De igual manera son considerados como parte indispensable para la obra u objetivo en común en la empresa y recurre muy fácilmente a medios para alcanzar un objetivo.

**Cuadro 7. Los alcances de puntajes totales del factor 4 Motivación.**

<b>Nivel de Puntuación Total</b>	<b>Interpretación</b>
Bajo (2.64 a 3.35)	Los empleados no perciben las necesidades propias, ni las de todos los miembros de la organización; por lo consiguiente, no están satisfechos con su trabajo.
<b>Nivel de Puntuación Total</b>	<b>Interpretación</b>
Medio (3.35 a 3.82)	A los empleados les cuesta trabajo desarrollar la capacidad de percibir necesidades propias y las de los demás miembros de la organización; por lo tanto, les cuesta estar satisfechos con su trabajo.
Moderado (3.82 a 4.28)	Existe una percepción positiva de los empleados para con sus propias necesidades como las de los demás miembros de la organización; por lo tanto, tienden a estar satisfechos con su trabajo.
Alto (4.28 a 4.78)	Los empleados perciben y expresan adecuadamente cada una de sus necesidades y las de los demás miembros de la organización. Por lo tanto, son personas muy satisfechas en su trabajo.

