



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

TÍTULO DE TESIS:

“COMO AFECTA EL CLIMA LABORAL EN LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO, DEL PERSONAL DEL SERVICIO POSTAL.

TESIS QUE PRESENTA LA ALUMNA;

ROSA MARIA BERNAL ROQUE

MATRICULA: 95216996

PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE :

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

ASESOR: PROFESOR; MIGUEL ANGEL ROSADO CHAUVET.

Abril del 2001

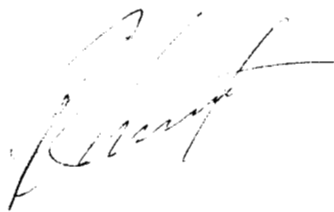
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA.

UNIDAD "IZTAPALAPA"

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

"CÓMO AFECTA EL CLIMA LABORAL EN LA SATISFACCIÓN EN EL
TRABAJO DEL PERSONAL DEL SERVICIO POSTAL MEXICANO"

ASESOR: PROFESOR: MIGUEL ÁNGEL ROSADO CHAUVET.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Miguel Rosado Chauvet', written in a cursive style.

ALUMNA: ROSA MARIA BERNAL ROQUE.

Abril de 2001

ESTE TRABAJO LO DEDICO CON
TODO CARINO Y AMOR, A MI MA-
MACITA, A MIS HIJOS Y ESPOSO,
POR EL APOYO Y COMPRENSION
QUE ME BRINDARON PARA LO -
GRAR ESTA META.

ROSA MARIA BERNAL ROQUE

INDICE :

1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. RESUMEN.....	3
3. MARCO TEÓRICO.....	4/18
3.1 CONCEPTUALIZACION.	
3.1.1 QUE ES UNA ORGANIZACIÓN	
3.1.2. LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS	
3.1.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.	
3.1.4 EL MODELO SOCIOTECNICO DE TAVISTOCK	
3,2 LAS ACTITUDES	
3.3 EL CLIMA LABORAL	
3.4 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA INVESTIGADA.	
4. METODOLOGÍA.....	19/25
4.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.	
4.2 HIPÓTESIS.	
4.3 DEFINICIÓN DE VARIABLES.	
4.4. TIPO DE INVESTIGACION	
4.5 SUJETOS	
4.6 INSTRUMENTO DE EVALUACION	
4.7 INTEGRACION DEL WES	
4.8 APLICACIÓN DEL WES	
4.9 RESULTADOS	
4.10ANALISIS DE RESULTADOS	
4.11CONCLUSIONES	
4.12 ANEXOS (5)	

1. INTRODUCCION:

La presente investigación tiene como objetivo conocer los efectos del Clima Laboral en la satisfacción en el trabajo de los empleados del Servicio Postal Mexicano, pertenecientes a una muestra representativa de 3 Administraciones ubicadas en el Sur del Distrito Federal.

Si partimos del concepto de que cada organización tiene un ambiente laboral único, con sus propios rasgos y características, deduciremos que éste influye sobre el personal y sobre las actitudes que adopte.

Para conocer el grado de satisfacción en el trabajo percibida por los trabajadores, tanto operativos como administrativos (Administradores), consideraremos los resultados que nos proporcione la aplicación del instrumento de medición WES (WORK ENVIROMENT SCALE) Escala de Clima Laboral, mismo que está formado por 90 reactivos comprendidos en diez Subescalas, que evalúan tres dominios fundamentales o grupos de dimensiones.

En base al análisis de estos resultados, conoceremos el Clima Laboral que existe actualmente y el grado de satisfacción en el trabajo que percibe el personal de la zona sur del Distrito Federal, del Organismo Descentralizado: Servicio Postal Mexicano; dando algunas sugerencias a la empresa, para elevar la calidad del clima laboral y que así se obtenga un incremento en la satisfacción en el trabajo de los empleados, trayendo consigo un mejor desarrollo en sus labores, y un beneficio mutuo.

2. RESUMEN.

De manera general, se describe en que consiste el WES (ENVIROMENT SCALE), Escala del Clima Laboral y las tres dimensiones que comprende y lo que mide cada una de ellas.

El primer grupo o de Dimensión de Relaciones, está medido por las Subescalas: Compromiso, Cohesión y Apoyo del Supervisor.

El segundo grupo o de Dimensión de Desarrollo o Crecimiento Personal, está medido por las Subescalas: Autonomía, Orientación a la Tarea y Presión en el Trabajo.

Por último, la Dimensión de Mantenimiento y Cambio en el Sistema, es medida a través de las Subescalas: Claridad, Control, Innovación y Ambiente Físico.

Considerando la diversidad de temas que comprenden las diez Subescalas, esta investigación planteó su base teórica principalmente en los aspectos relacionados con: la Organización como Sistema, Tipos de Actitudes en el Comportamiento Organizacional; siendo una de éstas la Satisfacción Laboral. Además se presenta una descripción de los antecedentes y principales características de la empresa de servicios en estudio, SERVICIO POSTAL MEXICANO.

Después de registrados los datos, se procedió al análisis de éstos, obteniéndose la media, la varianza y la prueba "t", considerando las muestras tanto del personal operativo, como de los Administradores de las tres Oficinas de Correos en estudio.

Por último se formularon las conclusiones y sugerencias a la empresa.

3. MARCO TEORICO.

3.1 CONCEPTUALIZACION.

Actualmente., en la sociedad moderna la mayor parte del proceso productivo, se lleva a cabo en organizaciones diferenciadas: industrias, empresas comerciales, empresas de servicios, universidades, hospitales, iglesias, etc.

3.1.1 ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Una Organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos.

Las organizaciones tienen cinco características comunes:

1. Una Organización siempre incluye personas.
2. Estas personas están involucradas unas con otras de alguna manera, esto quiere decir que interactúan.
3. Dichas interacciones siempre pueden ser ordenada o descritas por medio de cierta clase de estructura.
4. Cada persona en la Organización tiene objetivos personales, algunos de ellos son las razones de sus acciones y espera que su participación en la Organización le ayude a alcanzar dichos objetivos.
5. Estas interacciones pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles (de grupo), quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales.

3.1.2 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS.

3.1.2.1.- DEFINICION DE SISTEMA:

- A) Es un conjunto de elementos (partes u órganos componentes del sistema)
- B) Dinámicamente relacionados, en interacción (que forman una red de comunicaciones cuyos elementos son interdependientes)
- C) Que desarrollan una actividad (operación o proceso del sistema)

- D) Para lograr un objetivo o propósito, (finalidad del sistema)
- E) Operando con datos/energía/ materia (que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para poner en marcha el sistema)
- F) Unidos al ambiente que rodea el sistema (con el cual se relaciona dinámicamente), y
- G) Para suministrar información/energía/materia (que conforman las salidas o resultados de la actividad del sistema).

3.1.2.2.- PARTES BASICAS DE UN SISTEMA.

1. ENTRADA. Es la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas; puede ser materia, energía, personas o información.
2. PROCESO. Es lo que transforma una entrada en una salida; puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, un equipo, una tarea realizada.
3. SALIDA. Es el resultado del funcionamiento del proceso, es decir, el propósito para el cual existe el sistema, puede ser un producto, un servicio, energía, etc.
4. RETROALIMENTACION. Representa una reintroducción de una parte de la salida de un sistema como entrada del mismo sistema. Su objetivo es mantener la salida bajo ciertas condiciones deseadas.
5. MEDIO. Es aquella parte que se encuentra al margen del control completo del sistema y que determina de algún modo el desempeño del mismo. Debe ejercer, asimismo, una influencia considerable y significativa en el comportamiento del sistema.

3.1.2.3.- SISTEMA CERRADO.

Todos sus recursos están presentes a un mismo tiempo. No existe otro flujo de recursos adicionales provenientes del ambiente a través del límite del sistema.

El mejor ejemplo de este sistema, lo constituyen los motores, las máquinas y la mayor parte de la tecnología inventada por el hombre.

3.1.2.4. SISTEMA ABIERTO.

Es aquel que tiene ambiente, es decir, se relaciona, intercambia y comunica con otros sistemas.

En los sistemas abiertos puede lograrse el mismo estado final con diferentes condiciones iniciales, esto se debe a la interacción con el medio. Todos los sistemas vivientes son sistemas abiertos, también se llama orgánico.

La organización puede considerarse como un modelo genérico de sistema abierto, siendo considerada con siete características básicas, dadas sus relaciones con sistemas superiores o laterales que establecen las interrelaciones con los mismos.

1. **PROPOSITO.** Misión, cometido o asunto primordial del sistema.
2. **INSUMOS.** Toda entrada física, información, persona y/o retroalimentación.
3. **SALIDAS.** Productos finales que resultan del procesamiento de los insumos.
4. **SECUENCIA.** Proceso, transformación u orden de los pasos, incluso retroalimentación y control necesarios para convertir insumos en salidas.
5. **AMBIENTE.** Factores físicos y sociológicos en los cuales se dan todas las demás características.
6. **CATALIZADORES.** Recursos físicos que sirven de catalizadores o agentes de cada paso de la secuencia para convertir insumos e ingresos en salidas o resultados.
7. **AGENTE HUMANO.** Recursos Humanos que sirven como agentes o catalizadores, manejando el equipo de catalizadores físicos dentro del ambiente y la secuencia de convertir los insumos en productos para cumplir el propósito

La teoría de los Sistemas presenta un modelo conceptual que permite simultáneamente el análisis y la síntesis de la Organización en un medio complejo y dinámico.

Las partes de la organización se presentan como subsistemas interrelacionados dentro de un macrosistema..

3.1.2.5. HOMEOSTASIS. Se refiere a un estado de equilibrio constante hacia el cual tienden los sistemas.

Cualquier desviación de dicho estado es percibida por el sistema, que pone en juego cierta energía para restaurar la homeostasis.

Es importante considerar que más que un punto, la homeostasis se refiere a una gama de posibilidades, dentro de ciertos límites, especialmente tratándose de sistemas humanos, ya que, si el sistema regresara siempre a su preciso estado anterior, no sería posible el progreso; nos encontraríamos frente a una situación dinámica en su operación, pero estática en cuanto a su desarrollo.

Por el contrario, el hombre y las sociedades, en términos generales, buscan el adelanto; se encuentran en una constante transformación.

3.1.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Consiste a grandes rasgos, en fijar un objetivo, realizar las actividades necesarias para alcanzarlo y determinar si se alcanzó o no, con el fin de corregir las acciones, en este último caso hablamos entonces, de Planeación, Ejecución y Control.

En este caso, la Planeación correspondería a establecer el estado ideal que se desea lograr, (homeostasis) y que se requiere estar recibiendo información (retroalimentación) sobre el propio desempeño para controlar que la actividad no se desvíe, sino que se encuentre dentro de límites estrechos de lo planeado.

La homeostasis de las organizaciones, no es necesariamente estática; por el contrario, se busca establecer estados constantes dinámicos.

La mayoría de las organizaciones desean crecer, lo cual implica cambios; por lo tanto, antes de poner en práctica, o de proponer un cambio en la organización, los Administradores debemos estudiar las posibles consecuencias del mismo, tanto internas como externas, prestando atención especial a aquellas relaciones entre los diversos elementos que no resultan tan obvias.

3.1.4 EL MODELO SOCIOTECNICO DE TAVISTOCK

Fue propuesto por sociólogos y psicólogos del Instituto Tavistock, de Londres que afirman que toda organización consta de una combinación administrada de tecnología y de personas, de modo que ambas se relacionan recíprocamente.

Además de considerarse como un sistema abierto en constante interacción con su ambiente.

El sistema sociotécnico está constituido por tres subsistemas principales.

1. SISTEMA TECNICO O DE TAREAS.

Que incluye el flujo de trabajo, instalaciones físicas, equipos e instrumentos, la tecnología involucrada, los desempeños que la tarea exige y algunas otras variables tecnológicas.

2. SISTEMA GERENCIAL O ADMINISTRATIVO.

Comprende la Estructura Organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de recompensas y castigos, el modo como se toman las decisiones y otros elementos proyectados para facilitar los procesos administrativos.

3. SISTEMA SOCIAL. (HUMANO O PERSONAL-CULTURAL)

Se relaciona en primer lugar con la cultura organizacional, con los valores y las normas y con la satisfacción de las necesidades personales.

En este sistema también se incluye la organización informal, el nivel motivacional de los miembros y sus actitudes individuales

En virtud de lo anterior, y considerando a la organización (Servicio Postal Mexicano), como un Sistema Sociotécnico, enseguida consideraremos los conceptos relacionados con la Satisfacción en el Trabajo y el Clima Laboral.

3.2. LAS ACTITUDES

Son proposiciones o juicios evaluatorios de objetos, personas o circunstancias.

Reflejan los sentimientos personales respecto a algo. En la afirmación “Me gusta mi Trabajo”, se está expresando la actitud ante el trabajo.

Las actitudes no son lo mismo que los valores, pero los dos están interrelacionados, pudiéndose observar esto al analizar los tres componentes de una actitud: conocimiento, afecto y conducta.

La opinión de que la “discriminación es injusta” es un juicio de valor. Esta opinión es el componente cognoscitivo de una actitud. Sienta las bases para la parte más crítica de la actitud; su componente afectivo. El afecto es la parte emotiva o sentimental de una actitud.

El hecho de conocer que las actitudes constan de tres componentes (conocimiento, afecto y conducta) ayuda a comprender su complejidad y la posible relación entre actitudes y conducta.

No obstante, por su sencillez hay que recordar que el término actitud se refiere, en esencia, a la parte afectiva de los tres componentes.

3.2.1 LAS FUENTES DE ACTITUDES.

Las actitudes al igual que los valores, las adquirimos de los padres, profesores y compañeros.

Es en los primeros años de nuestras vidas cuando empezamos a moldear nuestras actitudes imitando a las personas que admiramos, respetamos o incluso, que tememos.

A diferencia de los valores, las actitudes son menos estables y más fáciles de modificar.

Hablando de las Organizaciones, las actitudes son importantes porque afectan la conducta laboral. Por ejemplo, si los trabajadores piensan que los supervisores, auditores, jefes y administradores, forman parte

de una conspiración para que los empleados trabajen más por la misma cantidad de dinero, o por menos, entonces es lógico que se trate de entender como se adquirieron estas actitudes, su relación con la conducta laboral real y cómo se pueden transformar en algo más positivo.

3.2.2 TIPOS DE ACTITUDES

Una persona puede presentar miles de actitudes, pero el comportamiento organizacional se centra en una cantidad muy limitada de actitudes relacionadas con el trabajo.

Estas actitudes, merecen las evaluaciones positivas o negativas que los empleados adjudican a aspectos de su entorno laboral.

La mayor parte de las investigaciones del comportamiento organizacional han considerado tres tipos:

A). LA SATISFACCION LABORAL

El término Satisfacción Laboral se refiere a la actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo.

Una persona muy satisfecha, en términos laborales, adopta actitudes positivas respecto al trabajo, mientras que una persona insatisfecha con su trabajo, adopta actitudes negativas respecto a éste.

Cuando se habla de las actitudes de los empleados, la mayoría de las veces se habla de la satisfacción laboral.

Se considera que si la insatisfacción abarca a la organización, es muy probable que las personas consideren la posibilidad de renunciar.

B) EL INTERES LABORAL

Este término se ha sumado recientemente a la literatura del comportamiento organizacional. No obstante aún se discute su significado, una definición aceptable dice que el interés laboral mide el grado en que la persona se identifica, en términos psicológicos, con su

empleo y considera que el grado de rendimiento que percibe es importante para su autoestima.

Se ha observado que cuando existe un gran interés laboral hay menos faltas y las tasas de renunciaciones disminuyen.

C). LA ENTREGA A LA ORGANIZACIÓN.

Es considerada como la tercer actitud laboral. Se define como la situación donde el empleado se identifica con una organización particular y sus metas, y quiere seguir perteneciendo a ella.

Se considera, por lo tanto, que un gran interés laboral significa que hay identificación con el trabajo específico propio, mientras que la entrega a la organización significa lealtad, participación e identificación con la organización que contrata al individuo.

3.3. EL CLIMA LABORAL

Cada organización tiene un ambiente, un comportamiento grupal único, unos rasgos y características intrínsecos que influyen sobre el personal de la misma.

Este clima es de interés particular por el efecto que tiene sobre el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

Muchos factores determinan la naturaleza del clima en una organización.

Uno de éstos son sus metas. El hecho de que las organizaciones públicas y privadas, paraestatales, de beneficencia o comerciales, difieran en sus metas, origina diferencias en el clima de cada una de ellas.

El tipo de estructura de la organización también influye en el clima de la organización.

Otros factores importante de ese clima, son los métodos que utilizan directivos y superiores para dirigir y controlar a subordinados; la naturaleza de las relaciones entre individuos y grupos y las interacciones entre personas de diferentes niveles de autoridad.

Para satisfacer ciertas necesidades individuales y de la organización, es preciso que haya entendimiento mutuo entre la administración y los empleados.

Para lograr este entendimiento, se requiere que el personal directivo esté consciente de la naturaleza dinámica del proceso de comunicación.

3.3.1. CONCEPTO DE CLIMA LABORAL

Es la cualidad o propiedad del ambiente del ambiente organizacional que:

- a) Perciben o experimentan los miembros de la organización, e**
- b) Influye en su comportamiento.**

El Clima Laboral se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, se encuentra estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

Por lo tanto, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, cuando se sienten tratados y apoyados amigablemente por compañeros y supervisores.

Con frecuencia desean trabajos que representen un reto y les agrada desarrollarlos dentro de condiciones de autonomía, claridad, buena planeación , innovación, eficiencia y en instalaciones limpias, ventiladas y amplias.

El personal considera el clima desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades

3.3.2 TEORIAS DE LA DIRECCION DE PERSONAL

El estilo utilizado por los directivos para mandar, motivar, premiar, castigar, comunicarse y tomar decisiones, es un factor básico que determina lo que han llamado los psicólogos industriales el clima o el ambiente de la organización.

Anteriormente se creía que los empleados requerían supervisión estrecha porque les disgustaba el trabajo y era necesario obligarlos a hacerlo.

Dicha concepción tradicional de dirección y control está siendo reemplazada por teorías modernas tales como:

3.3.2.1 M^c. GREGOR: TEORIA X y TEORIA Y

M^c. GREGOR (1960) partió del concepto de que la conducta humana es influida por creencias individuales. Dice que la mayoría de los directivos de los organismos tenía el tipo de la Teoría X, es decir, cree que el trabajador normal siente disgusto por el trabajo, prefiere ser dirigido, desea evitar las responsabilidades, tiene poca ambición y quiere sobre todo, la seguridad.

Esta actitud exige que la motivación se base, principalmente en el temor y que los directivos y supervisores deben mantener riguroso control de los subordinados si desean alcanzar los objetivos de la organización

3.3.2.2 EL PUNTO DE VISTA MODERNO: TEORIA Y

De acuerdo a M^c. GREGOR, la Teoría X no tiene validez absoluta. Si se desea mejorar el rendimiento y la productividad, se deben adoptar los principios de la Teoría Y:

1. El empleo de energía mental y física en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser fuente de satisfacción (y se realizará voluntariamente) o fuente de castigo (y tratará de evitarse)

2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de estimular el esfuerzo hacia las metas de la organización.
Los individuos pueden ejercer su propia dirección y auto-control para alcanzar los objetivos asignados.
3. El esfuerzo por alcanzar los objetivos va en relación directa con las recompensas que se asocian con la realización individual. Las más significativas de tales recompensas son la satisfacción del ego y de las necesidades de autorealización, y son productos directos del esfuerzo dirigido hacia los objetivos de la organización.
4. El ser humano aprende en condiciones propicias, no solamente a aceptar sino también a buscar las responsabilidades.
5. La capacidad de desarrollar la imaginación, el ingenio y la creatividad para resolver problemas de la organización, son cualidades no escasas sino ampliamente distribuidas entre los trabajadores.
6. En las condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano están parcialmente utilizadas.

3.3.2.3. TEORIA Z

Utiliza puntos de vista de la Teoría Y, propone además, que las responsabilidades que buscan los empleados y sobre las cuales son capaces de ejercer control individual, están “relacionadas con la cultura”.

La productividad y las recompensas no son ya las únicas metas. “La productividad y demás factores relacionados con la calidad de vida, individual y colectiva, describen con más exactitud las metas actuales y futuras.

3.3.2.4. LA TEORIA DE ARGYRIS DE INMADUREZ Y MADUREZ

Hay preocupación de parte de los especialistas en la conducta organizacional, por los efectos que tiene el clima organizacional sobre la personalidad del individuo.

CHRIS ARGYRIS, ha considerado atención a este problema, pues cree que la organización impone a sus miembros, demandas que son incongruentes con sus necesidades y su punto de vista general sobre la

vida, en una época en la que la madurez de los individuos está avanzando, afirma que los directivos de las organizaciones frecuentemente pasan por alto la necesidad individual de funcionar de una manera adulta y madura.

Este autor ha subrayado continuamente la importancia tanto de la organización como del individuo y también la necesidad de maximizar la efectividad de ambos.

3.3.2.5. LA TEORIA DE LIKERT DE SISTEMAS DE DIRECCION

Esta teoría fue desarrollada por Rensis Likert y sus socios del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan.

La Teoría de Sistemas Administrativos o Sistemas de Dirección acepta las teorías modernas de Mc.Gregor, Argyris y Herzberg.

Según Likert, hay cuatro sistemas distintos que el administrador o directivo puede utilizar

Para establecer cuál de los cuatro sistemas describe mejor una organización determinada, ésta es evaluada utilizando un perfil que contiene información sobre su dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones y procesos de fijar y controlar los objetivos.

El sistema No. 4 , generalmente produce mejores resultados en términos de productividad, gastos, y rotación de personal.

También produce un mejor clima organizacional caracterizado por una comunicación excelente, lealtad a los compañeros de trabajo, confianza y actitudes positivas hacia los superiores.

Los resultados obtenidos de investigaciones en base a la Teoría de Likert, nos muestran que los trabajadores desean que sus organizaciones utilicen métodos participativos, pero dicen que sus organizaciones utilizan métodos autoritarios.

SISTEMA 4. TIPO DE LIDERAZGO.

Sistema Participativo y de delegación al grupo, en el cual el líder tiene una función de apoyo y utiliza los métodos grupales de supervisión e incluso de toma de decisiones.

RESULTADOS: Alta Productividad y utilidades.

Bajos Costos.

Bajo Ausentismo y Rotación de Persona

3.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA INVESTIGADA.

3.2.1 NOMBRE Y OBJETO DE LA EMPRESA: SERVICIO POSTAL MEXICANO.

Es un Organismo Descentralizado, creado por decreto presidencial, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 20 de agosto de 1986; con personalidad jurídica y patrimonio propios, cuyo objeto principal es la prestación del servicio público de Correos.

EL CORREO es una actividad estratégica que se encuentra reservada en forma exclusiva al Estado en los términos del Artículo 25 y 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

3.2.2 DOMICILIO

El domicilio del Organismo es la Ciudad de México, pero podrá establecer oficinas en otros lugares de la República Mexicana.

3.2.3 FUNCIONES:

A) Prestar el Servicio Público de Correos, el cual comprende la recepción, transportación y entrega de la correspondencia.

Se entiende como Correspondencia a la contenida en sobre cerrado y tarjetas postales, que se ajuste a las normas previstas en la Ley del Servicio Postal Mexicano.

B) Programar, ajustándose a los programas sectoriales respectivos, organizar, operar y controlar la prestación de los servicios de

Correos y diversos a su cargo, que se encuentren establecidos en las leyes y convenios internacionales vigentes,.

- C) Expedir y mantener actualizado el Código de Encaminamiento y Distribución.
- D) Administrar los ingresos generados por los servicios que presta, hasta por el monto que se señale en el Presupuesto de Egresos que le sea autorizado.

3.2.4. ORGANOS DE ADMINISTRACION.

La dirección y administración del Organismo corresponderá a:

I. LA JUNTA DIRECTIVA.

Estará integrada por el Secretario de Comunicaciones y Transportes, quien la presidirá, por los Secretarios de Relaciones Exteriores, Hacienda y Crédito Público y Programación y Presupuesto y por el Subsecretario de Comunicaciones y Desarrollo Tecnológico.

Son facultades indelegables de la Junta Directiva.

- A) Establecer en congruencia con el programa sectorial de la Administración Pública Federal correspondiente, las políticas generales del organismo, así como definir las prioridades relativas a Capacitación, Producción, Productividad, Finanzas, Investigación y Desarrollo Tecnológicos y Administración en general.
- B) Aprobar programas y presupuestos del Organismo así como sus modificaciones, sujetándose a la coordinación sectorial de la Secretaria de Comunicaciones y Transportes, así como a la Ley de Planeación, el Plan Nacional de Desarrollo y, en su caso, las asignaciones de gasto y financiamiento autorizadas.
- C) Analizar y aprobar en su caso, los informes que rinda el Director General, con la intervención que corresponda al Comisario Público.

II. EL DIRECTOR GENERAL.

Será designado por el titular del Poder Ejecutivo Federal y tendrá las facultades y obligaciones siguientes:

- A) Administrar y representar legalmente al Organismo y llevar a cabo todos los actos jurídicos de dominio necesarios par su funcionamiento, con los lineamientos que establezca la Junta Directiva.
- C) Formular los programas de organización
- D) Proponer a la Junta Directiva el nombramiento o la remoción de los dos primeros niveles de servidores del Organismo, la fijación de Sueldos y demás prestaciones y designar el resto del personal del mismo,, conforme a las asignaciones globales del presupuesto de gasto corriente aprobado por la propia Junta Directiva.
- E) Establecer los sistemas de control necesarios para alcanzar las metas u objetivos propuestos.
- F) Establecer los mecanismos de evaluación que destaquen la eficiencia y eficacia con que se desempeñe la entidad y presentar a la Junta Directiva por lo menos dos veces al año la evaluación de gestión con el detalle que previamente se acuerde con la Junta.
- G) Fijar de conformidad con las disposiciones legales vigentes, las Condiciones Generales de Trabajo, para regular las relaciones laborales con el personal del Organismo.

3.4.5 LA MISION DE SEPOMEX-

“Apoyar el desarrollo de México, proporcionando servicios postales oportunos y confiables a los usuarios individuales y corporativos”.

3.4.6 El Personal.

Los principales puestos que existen en una Administración de Correos son:

A) El Administrador.

Sus actividades genéricas son: planear, dirigir, controlar y supervisar el desarrollo de las actividades de la Administración de Correos.

b) El Cartero.

Desarrolla una función de vital importancia en la Oficina de Correos, que es la entrega de la correspondencia y envíos ordinarios y registrados.

B) El Auxiliar Postal.

Es el empleado que establece en la ventanilla, contacto directo con el usuario del servicio, y quién realiza las actividades operativas relacionadas con el recibo, distribución, transporte y entrega de la correspondencia y envíos.

4. METODOLOGIA.

4.1 DEFINICION DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta el clima laboral existente en la empresa de servicios, Servicio Postal Mexicano, en la satisfacción en el trabajo de sus empleados?

4.2 HIPOTESIS:

- I. Si se eleva la calidad del clima laboral, en forma tal que los empleados lo perciban, se incrementará el beneficio psicológico y como consecuencia su satisfacción en el trabajo.**

4.3 DEFINICION DE LAS VARIABLES:

Variable independiente: El clima laboral

Variable dependiente: La satisfacción en el trabajo.

4.4 TIPO DE INVESTIGACION.

Esta investigación es del tipo **No Experimental**, ya que las variables que se evalúan, no son manejadas deliberadamente por el investigador.

Está considerada como un **Estudio de Campo**, siendo una investigación científica **ex post facto**, ya que no manipula variables independientes, y está encaminada a descubrir las relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educacionales, en estructuras sociales reales.

Además es de carácter **exploratorio**, ya que el tema de investigación ha sido poco estudiado y **descriptivo**, pues se seleccionó una serie de cuestiones , midiendo (describiendo) cada una de ellas.

4.5 SUJETOS.

La Población está comprendida por el total de los trabajadores que laboran en las Administraciones de la zona sur del Distrito Federal. Para la muestra se consideró a cuatro Oficinas que tuvieran como característica común, ser centros de reparto para contar con personal de Carteros y Auxiliares Postales.

Los sujetos a quienes se les aplicó el cuestionario tenían los siguientes Puestos:

- Personal operativo.- Carteros y Auxiliares Postales.....78
- Personal administrativo.- Administradores.....09
- Total.....87

4.6 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

WES (Work Enviroment Scale)

Mide la percepción del medio ambiente laboral, fue realizado por el profesor Rudolf H. Moss en la Universidad de Palo Alto, California, E.U.

Para lograrlo, maneja un cuestionario con las siguientes dimensiones.

A) DIMENSION DE RELACIONES

Evalúa las relaciones personales en un escenario, miden como la gente se siente comprometida, además que tanto se ayudan unos a otros y como espontáneamente expresan ellos sus sentimientos.

1. COMPROMISO. Se refiere a que tanto está interesado el personal en el trabajo.
2. COHESION CON LOS COMPAÑEROS. Es la medida en que los trabajadores se apoyan mutuamente.
3. APOYO DEL SUPERVISOR. Consiste en la medida en que la supervisión apoya a los trabajadores.

B) DIMENSION DE DESARROLLO O CRECIMIENTO PERSONAL.

Evalúa las maneras mediante las cuales un medio ambiente estimula o limita el crecimiento de las personas.

4. AUTONOMIA. Es la medida en que los trabajadores toman sus decisiones, propiciando que sean autosuficientes.
5. ORIENTACION A LA TAREA. Es el grado de énfasis en la eficiencia para que se haga el trabajo. Respaldado por una buena planeación
6. PRESION EN EL TRABAJO. Consiste en el grado en el cual la presión y la urgencia en tiempo dominan en el ambiente.

C) DIMENSION DE MANTENIMIENTO Y CAMBIO EN EL SISTEMA:

Miden como esta ordenado y organizado el escenario, que tanta claridad existe en lo que se espera “de y par la gente”, que tanto control se mantiene y que tan sensible es el grupo al cambio.

7. CLARIDAD. Se refiere a la medida en que los trabajadores conocen lo que se espera de ellos en su rutina diaria y en la manera en que son comunicadas las reglas y las políticas.
8. CONTROL Consiste en que la dirección o gerencia usa reglas y presiones para mantener a los empleados bajo control.
9. INNOVACION O CREATIVIDAD. Es el grado de énfasis sobre la variedad, el cambio y nuevos enfoques.

10.AMBIENTE FISICO. Es la medida en que el ambiente físico contribuye a que exista un medio laboral placentero.

4.7 INTEGRACION DEL WES.

Lo conforman 90 reactivos que integran 10 Subescalas con reactivos directos (afirmaciones positivas) e indirectos (respuestas negativas)
Se anexa una copia, (Anexo No. 1)

4.8 APLICACIÓN DEL WES.

Los cuestionarios se aplicaron en cuatro Administraciones Postales ubicadas en el sur del Distrito Federal,

En tres Administraciones se realizó la aplicación al principio de la jornada laboral, para no afectar la actividad de reparto, principalmente de los carteros y en una de ellas fue al finalizar la jornada, por contar con poco personal.

El área que se utilizó fue la de Carteros, por ser la más amplia y por estar retirada del área de atención al público, para no distraer ni a los trabajadores, ni a los usuarios.

Los empleados estuvieron sentados, anotando sus respuestas sobre sus mesas de trabajo

La forma de aplicación consistió en entregarles una hoja de respuestas, mientras se les leía cada uno de los 90 reactivos, a los cuales iban respondiendo en ese momento, indicándoles desde el inicio que preguntaran en aquellos casos en que no fuera muy clara la pregunta.

Los jefes de cada una de las Administraciones, nos brindaron su apoyo en todo momento, y les hicieron conocer al personal, que la aplicación del citado cuestionario, era con fines de una investigación académica para cubrir el requisito de la Licenciatura en Administración de la suscrita.

4.9 RESULTADOS.

Se procedió a registrar los resultados de cada uno de los 87 cuestionarios, obteniéndose una Tabla que nos sirvió de base para obtener la Media, la Varianza y la Prueba "T", de las muestras tanto del personal operativo, como de los Administradores, obteniéndose :

- **Comparaciones entre los puntajes de las variables** (anexo 3) y
- **Resumen de Resultados** (anexo 4), mismos que sirvieron de base para la elaboración de la gráfica de :
- **Percepción-Subescalas** (anexo 5)

4.10 ANALISIS DE RESULTADOS.

De acuerdo con lo examinado y los datos obtenidos, podemos inferir que en la:

* Dimensión de Relaciones, tanto el personal operativo (Carteros y Auxiliares Postales) como el administrativo (Administradores) presentan una baja puntuación, lo que nos dice que perciben un escaso interés y compromiso con su trabajo, asimismo que no existe mucho apoyo mutuo entre los compañeros, sobre todo con los Administradores.

Hay una mayor percepción en lo relacionado con el apoyo del supervisor, con el personal operativo; disminuyendo ésta con los Administradores, quienes no perciben tanto dicho apoyo.

* En lo que respecta a la segunda Dimensión de Desarrollo o Crecimiento, en la Subescala de Autonomía, los resultados nos dicen que es muy significativa la puntuación que proporciona el grupo del personal operativo, quienes de acuerdo a esto, los Carteros y Auxiliares Postales, son animados por sus jefes a ser autónomos y a tomar sus propias decisiones, al contrario de los Administradores, de quienes es baja su percepción de lo anterior.

En la Subescala de Orientación a la tarea, la puntuación casi se empata en los dos grupos de trabajadores, siendo escasa, lo que nos dice que el

personal en general no se siente orientado al trabajo, debido a una actitud de insatisfacción laboral.

En relación a la Presión en el trabajo, es notorio como los Administradores perciben que existe en su ambiente laboral, un mayor grado de presión y tiempo para la realización de sus funciones, por ser muy significativos los resultados, dándose una menor percepción por parte del personal operativo.

* Al valorar la Dimensión de Mantenimiento y Cambio del Sistema, no son muy significativos los resultados, tanto en el grupo del personal operativo como el de los Administradores, por lo que asumimos que no existe mucha claridad en la transmisión de las reglas y políticas para ambos grupos.

La puntuación obtenida en la Subescala de Control, casi se empata para los dos grupos, observándose esto en forma muy clara, en la gráfica del anexo No. 5, lo que nos indica que no existe un control adecuado tanto para un grupo como para el otro.

Al analizar los valores de Innovación, observamos que hay un bajo grado de percepción sobre la variedad, el cambio y los nuevos enfoques, en ambos grupos, sucediendo lo mismo con la Subescala del Ambiente Físico, al parecer por lo inadecuado tanto en espacio, como en servicios, de los inmuebles donde están localizadas las Oficinas que visitamos para la aplicación de los cuestionarios.

4.11 CONCLUSIONES.

Tomando como base los resultados de la investigación obtenida, podemos concluir que el Clima Laboral percibido por los trabajadores del SERVICIO POSTAL MEXICANO, en las Administraciones ubicadas en la zona sur del Distrito Federal, no es el adecuado, ya que los datos significativos en las Subescalas de Compromiso y Orientación a la Tarea, nos indican que la Satisfacción Laboral del Personal tanto operativo, como de Administradores, es baja, por lo que consideramos que, dicho Clima Laboral, se puede elevar, de tal forma que los empleados lo perciban positivamente, y con esto se incremente

el beneficio psicológico , elevándose su satisfacción en el trabajo, y como consecuencia, un beneficio en el desarrollo de sus labores, por lo que afirmamos que es cierta nuestra hipótesis elaborada.

No obstante en la Subescala Control, observamos puntuaciones que no concuerdan con lo observado en la empresa, motivo de investigación. Esto al parecer, porque el instrumento utilizado, no se elaboró en este país, lo que nos indica que los resultados no pueden ser tan confiables en algunos aspectos, debido a que el cuestionario se formuló para ser aplicado a personas de Estados Unidos, que difieren en mucho, tanto en características, como en costumbres y tradiciones, que las de este país.

4.12 SUGERENCIAS.

Un ambiente estable es una inversión a largo plazo, por lo que se sugiere a los directivos de la empresa de servicios, SERVICIO POSTAL MEXICANO, percatarse de la importancia de la calidad del clima laboral y valorarlo como parte de los activos de la empresa.

Los empleados que están muy interesados en su trabajo se identifican mucho con el tipo de actividad que realizan y, en verdad, se preocupan por ella, por lo que, si la empresa atiende las áreas que propician una alta percepción del clima laboral, obtendrá resultados favorables, al elevar la satisfacción en el trabajo de sus empleados ya que habrá un conjunto de valores compartidos sobre el servicio en toda la organización.

BIBLIOGRAFIA:

1. Audirac Camarena, Carlos Augusto (1995). ABC del Desarrollo Organizacional. México: Editorial Trillas.
2. Arias Galicia, Fernando (1979). Administración de Recursos Humanos. México: Biblioteca de Ciencias de la Administración.
3. Chiavenato, Idalberto.- Administración de Recursos Humanos. M^c. Graw Hill. Interamericana S.A.- México 1994.
4. Hernández, Sverdlik.- Administración de Personal.- Grupo Editorial Iberoamericana. Cincinnati, Ohio, E.U.A..1984.
5. Stephen P. Robbins.- Comportamiento Organizacional.-Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.. México 1994.
6. Wendell French.- Administración de Personal.- Editorial Limusa.- México 1991.
7. Ortueta, Ramón de Lucas.- Técnicas de Dirección de Personal.- editorial Limusa.- Noriega editores.- México 1969.
8. Reyes Ponce, Agustín.- Administración de Personal. Editorial Limusa,-México 1971.

ESCALA DE AMBIENTE LABORAL.

Después de leer cuidadosamente cada pregunta, marque simultáneamente en la hoja de Respuestas con una X, según el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las declaraciones que se le presentan. Gracias de antemano por su valiosa colaboración.

1. El trabajo que realizas, es algo que verdaderamente te reta.
2. Los compañeros de trabajo se interesan por ayudar a hacer sentir bien al nuevo empleado.
3. Los administradores les hablan cordialmente a los empleados.
4. En esta empresa, pocos empleados tienen responsabilidades importantes.
5. El personal pone mucha atención en terminar la mayor parte de su trabajo.
6. En esta empresa, hay una presión constante para trabajar.
7. Las actividades en tu área de trabajo, están a veces bastante desorganizadas.
8. Hay un estricto interés sobre seguir las políticas y reglamentos.
9. Se valora al personal cuando las cosas se hacen de manera diferente y para mejorar.
10. En general, en el sitio donde trabajas, se siente mucho calor.
11. No hay mucho espíritu de trabajo en grupo. en tu oficina.
12. El ambiente social en esta empresa, es individualista.
13. Los Administradores generalmente felicitan a los empleados que hacen algo bien.
14. Los empleados tienen libertad de hacer lo que quieren en el trabajo.
15. Se pierde mucho tiempo debido a la ineficiencia.
16. Siempre parece haber urgencia en todo lo que se te pide en tu trabajo.
17. Las actividades relacionadas con tu área, están bien planeadas.
18. El personal puede usar cualquier tipo de ropa en el trabajo, si así lo desea.
19. Siempre se están ensayando ideas nuevas y diferentes, para realizar las labores.
20. La iluminación es muy buena en tu área de trabajo.
21. Mucho del personal solo asiste para cumplir con su horario de trabajo.
22. El personal se interesa por sus compañeros.
23. Los Administradores no aceptan las críticas de sus empleados.
24. Los empleados son motivados a tomar sus propias decisiones, para resolver problemas operativos.
25. Casi no se dejan las cosas para mañana.
26. El personal no tiene posibilidades de relajarse durante las horas de trabajo.
27. Las reglas y los reglamentos no son claros, se necesita explicarlos.
28. Se espera que el personal siga las reglas al trabajar.
29. Esta empresa apoya la participación de sus trabajadores y que pongan en práctica nuevas ideas.
30. El espacio de trabajo en tu oficina, es muy reducido.
31. El personal está orgulloso de pertenecer a SEPOMEX.
32. Los empleados muy raramente conviven después del trabajo.
33. Generalmente los Admores. le dan importancia a las ideas que aportan los empleados.
34. El personal usa su propia iniciativa para realizar sus labores lo mejor posible.
35. Esta empresa es altamente eficiente y orientada hacia el trabajo.
36. Nadie trabaja en exceso en esta empresa.
37. Las responsabilidades de los Administradores están claramente definidas.
38. Los Administradores mantienen una vigilancia estrecha sobre los empleados.
39. La variedad y el cambio no son muy importantes en esta empresa.
40. Esta empresa tiene una apariencia elegante y moderna.
41. El personal pone mucho esfuerzo en lo que hace a diario.
42. El personal expresa francamente lo que siente.
43. Los Admores. generalmente critican a los empleados sobre cosas sin importancia.
44. Los Admores. alientan a los empleados a confiar en si mismos cuando surge un problema.
45. Hacer mucho trabajo es importante para el personal.
46. No hay presiones de tiempo para terminar el trabajo.
47. Los detalles de los trabajos asignados, se explican a los empleados.
48. Se siguen las reglas y reglamentos estrictamente.
49. Los mismos métodos de trabajo se han empleado desde hace mucho tiempo.

52. Los empleados a menudo comen juntos.
53. Los empleados generalmente tienen confianza para pedir un aumento.
54. Por lo general, los empleados no tratan de ser únicos y diferentes, al realizar sus labores.
55. Se enfatiza sobre primero trabajar y luego divertirse.
56. Es difícil mantener al mismo ritmo todos los empleados, la carga de trabajo.
57. Los empleados a veces están confundidos sobre qué es lo que tienen que hacer exactamente.
58. Los Administradores siempre están checando de cerca a los empleados.
59. Raramente se ensayan nuevas formas de solucionar las cosas.
60. El color y la decoración de tu oficina, hacen al lugar agradable y cálido para trabajar.
61. Vale la pena trabajar en esta empresa.
62. Los empleados que tienen problemas con otros en la Administración, no desempeñan bien su trabajo.
63. Los Administradores esperan demasiado de sus empleados.
64. A los empleados se les anima a aprender cosas nuevas aún cuando no estén relacionadas con el trabajo.
65. Los empleados trabajan muy duro.
66. Los empleados pueden terminar tranquilos su trabajo y sin presión.
67. A los empleados se les explican claramente sus prestaciones.
68. Pocas veces, los Administradores ceden a la presión de los empleados.
69. En esta empresa, las formas de trabajar siempre son iguales.
70. En el lugar de trabajo, a veces se sienten corrientes de aire.
71. Es difícil hacer que el personal labore tiempo extra.
72. Los empleados a menudo hablan con otros sobre sus problemas personales.
73. Los empleados comentan sus problemas personales con los Administradores.
74. Los empleados trabajan bien, aún en ausencia del Administrador.
75. El personal parece ser bastante ineficiente en sus labores.
76. Siempre hay límites de tiempo para cumplir con el trabajo.
77. Las reglas y las políticas cambian constantemente.
78. Se espera que los empleados se amolden estrictamente a las reglas y costumbres.
79. Hay un ambiente agradable y novedoso en el lugar de trabajo.
80. Los muebles están por lo general bien arreglados y en buen estado.
81. El trabajo que realizas, es muy interesante.
82. A menudo el personal causa problemas al hablar a espaldas de los compañeros.
83. Los Administradores realmente defienden a sus empleados.
84. Los Administradores se reúnen regularmente con sus empleados para discutir metas de trabajo futuras.
85. El personal regularmente llega tarde a trabajar.
86. A menudo, el personal tiene que trabajar tiempo extra para terminar su trabajo.
87. Los administradores animan a los empleados a ser limpios y ordenados.
88. Si un empleado llega tarde, puede reponer el tiempo quedándose después del horario de trabajo.
89. En la empresa, las cosas siempre parecen estar cambiando.
90. El lugar de trabajo, siempre está bien ventilado.

ESCALA DEL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO

Por Favor proporcione la siguiente información

Administración _____ Edad _____ Sexo _____ Area _____

Puesto _____ Escolaridad _____

Tiempo de trabajar en la Empresa _____

Tiempo de trabajar en la Administración _____

Ahora, por favor lea cada pregunta y entonces, marque con una X en el grado de acuerdo o desacuerdo, con respecto a las declaraciones que se le presentan, considerando las siguientes categorías:

TA Totalmente de acuerdo A De acuerdo I Indeciso D En desacuerdo
TD Totalmente en desacuerdo

	T	A	I	D	T		T	A	I	D	T		T	A	I	D	T	
	A				D		A				D		A				D	
1						25						49						73
2						26						50						74
3						27						51						75
4						28						52						76
5						29						53						77
6						30						54						78
7						31						55						79
8						32						56						80
9						33						57						81
10						34						58						82
11						35						59						83
12						36						60						84
13						37						61						85
14						38						62						86
15						39						63						87
16						40						64						88
17						41						65						89
18						42						66						90
19						43						67						
20						44						68						
21						45						69						
22						46						70						
23						47						71						
24						48						72						

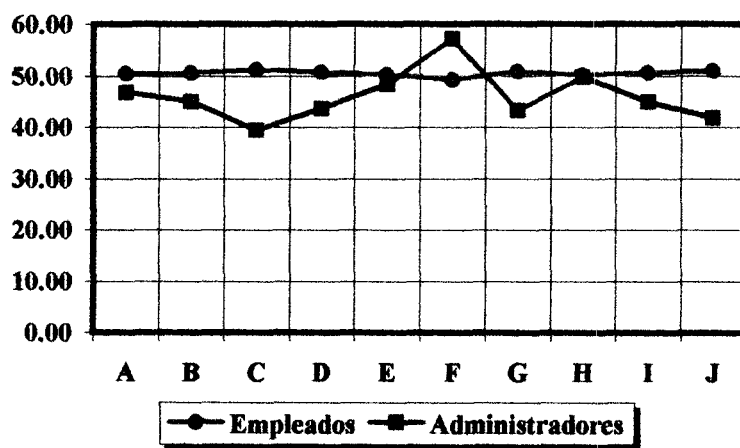
Comparaciones entre los puntajes de las variables

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Empleados	M	50.38	50.59	51.23	50.74	50.20	49.18	50.77	50.04	50.60	50.96
	v	103.27	91.04	91.15	98.73	105.65	99.35	95.91	104.00	101.24	94.89
	n	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Administradores	M	46.70	44.92	39.38	43.58	48.27	57.09	43.29	49.69	44.83	41.72
	v	67.35	166.30	56.09	73.08	54.42	55.75	95.30	73.87	67.04	75.59
	n	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	t	1.242	1.279	4.355	2.336	0.708	-2.892	2.178	0.111	1.950	2.979
Masculino	M	49.87	48.68	51.40	51.29	49.38	48.41	50.25	51.16	50.49	50.15
	v	87.61	100.10	101.48	76.90	92.78	82.10	80.05	88.44	113.80	51.66
	n	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Femenino	M	50.20	52.05	47.82	48.00	50.97	52.48	49.60	48.19	49.24	49.76
	v	122.49	95.75	92.64	132.64	112.81	120.88	134.20	115.72	80.31	179.11
	n	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	t	-0.143	-1.554	1.664	1.422	-0.710	-1.798	0.279	1.317	0.588	0.156
Edad	r	0.020	-0.359	-0.104	-0.007	0.035	0.168	-0.085	-0.093	-0.379	-0.365
		0.209	0.209	0.209	0.209	0.209	0.209	0.209	0.209	0.209	0.209
Escolaridad	r	0.023	0.018	-0.119	-0.041	0.044	-0.002	-0.148	-0.063	0.094	-0.023
		0.209	0.209	0.209	0.209	0.209	0.209	0.209	0.209	0.209	0.209
Antig. Empresa	r	0.067	-0.155	-0.112	-0.060	0.031	0.154	-0.049	-0.078	-0.247	-0.245
		0.209	0.209	0.209	0.209	0.209	0.209	0.209	0.209	0.209	0.209
Antig. Admón.	r	0.181	0.099	0.187	0.224	0.060	-0.152	0.132	-0.067	0.027	0.055
		0.209	0.209	0.209	0.209	0.209	0.209	0.209	0.209	0.209	0.209

**CLIMA LABORAL
RESUMEN DE RESULTADOS**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
eados	50.38	50.59	51.23	50.74	50.20	49.18	50.77	50.04	50.60	50.96
nistradores	46.70	44.92	39.38	43.58	48.27	57.09	43.29	49.69	44.83	41.72
t	1.242	1.279	4.355	2.336	0.708	-2.892	2.178	0.111	1.950	2.979
ulino	49.87	48.68	51.40	51.29	49.38	48.41	50.25	51.16	50.49	50.15
nino	50.20	52.05	47.82	48.00	50.97	52.48	49.60	48.19	49.24	49.76
t	-0.143	-1.554	1.664	1.422	-0.710	-1.798	0.279	1.317	0.588	0.156
r	0.020	-0.389	-0.104	-0.007	0.035	0.168	-0.085	-0.093	-0.379	-0.365
aridad r	0.023	0.018	-0.119	-0.041	0.044	-0.002	-0.148	-0.063	0.094	-0.023
Empresa r	0.067	-0.155	-0.112	-0.060	0.031	0.154	-0.049	-0.078	-0.247	-0.245
Admón r	0.181	0.099	0.187	0.224	0.060	-0.152	0.132	-0.067	0.027	0.055
acción	0.560	0.082	0.089	0.179	0.311	-0.136	0.181	0.133	0.088	-0.019

CLIMA LABORAL PERCEPCION - SUBESCALAS



- A. COMPROMISO
- B. COHESION
- C. APOYO DEL SUPERVISOR
- D. AUTONOMIA
- E. ORIENTACION A LA TAREA
- F. PRESION EN EL TRABAJO
- G. CLARIDAD
- H. CONTROL
- I. INNOVACION
- J. AMBIENTE FISICO