



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA
METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA

CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

*“ CLIMA LABORAL
COHESIÓN Y APOYO DEL
SUPERVISOR ”*

T E S I S A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTAN:

Castillo Ortíz Vianey
Flores Cuellar Gerardo
Montes Vidal José Alejandro

ASESOR: LIC. A. PATRICIA ADUNA M.

México D.F. 1994

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
ANTECEDENTES	5
MEDIO AMBIENTE	5
CLIMA LABORAL	7
MARCO TEÓRICO	8
COHESIÓN	8
COHESIÓN	10
DETERMINANTES DE LA COHESIÓN	11
INTEGRACIÓN DE GRUPOS COHERENTES	14
APOYO DEL SUPERVISOR	16
RELACION JEFE-SUBORDINADO	22
LIDERAZGO TRANSFORMADOR	23
METODOLOGÍA	27
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
HIPÓTESIS	27
DEFINICION DE VARIABLES	27
MÉTODO	28
MUESTRA	28
INSTRUMENTO	29
PROCEDIMIENTO	31
TIPO DE INVESTIGACIÓN	33
ESCENARIO	33
TABULACIÓN DE DATOS	34
RESULTADOS	36

CONCLUSIÓN	41
<hr/>	
ANEXO	43
<hr/>	
CUESTIONARIO SOBRE CLIMA LABORAL	43
HOJA DE RESPUESTAS	47
<hr/>	
BIBLIOGRAFÍA.	48

ID: 600102

INTRODUCCIÓN

Como una respuesta a la problemática actual (económica y social) donde la vida de los trabajadores en sus lugares de trabajo es cada día más precaria, el clima organizacional juega un papel fundamental para mejorar las relaciones personales dentro de sus empleos así como para mejorar su crecimiento personal y el mantenimiento y cambio del sistema.

Es por lo anterior que se nos propuso desarrollar un trabajo terminal encaminado a conocer las condiciones del Clima Laboral que perciben los empleados en las empresas del área de Iztapalapa, enfocándonos para un estudio más detallado en las empresas de giro metal-mecánicas productora que registran más de 100 empleados y menos de 500.

El presente trabajo es una pequeña recopilación de una de las empresas analizadas, y aunque no es productora nos sirve para comparar los drásticos cambios entre una empresa productora y una comercializadora.

ANTECEDENTES

MEDIO AMBIENTE

Los hombres no son islas; ni tampoco lo son las organizaciones, el conocer y entender 100% un organismo social implica conocer 100% el medio en que se desarrolla y del cual extrae su personal.

Toda institución y toda organización tienen sus objetivos, pero éstos no surgen como hongos desde dentro, ni caen del cielo. Hay una interacción íntima que hace que la línea divisoria entre la organización y el medio no pueda ser fija ni continua ni muy consistente.

Algunas personas afirman que la conducta humana es modelada en un 100% por el medio, es decir que son influencias internas y externas las que determinan nuestras reacciones, ideas, opiniones y toda nuestra conducta.

Para ello toda la actividad humana sigue la pauta de reflejo condicionado: "estímulo-respuesta".

Otras personas alegan que el ser humano posee un repliegue íntimo de autodeterminación o libertad de arbitrio; pero aceptan elevadas tasas de influencia. Sea lo que fuere, el hecho es que nadie pone en duda la influencia del medio.

El medio determina el estilo de la organización en dos niveles:

- a) directamente, a través de los modelos organizacionales que ofrece y;**
- b) indirectamente, a través de los hombres que componen y que son producto del medio.**

Cada miembro de una organización, antes de serlo, se ha formado en un medio, y antes de ser obrero o jefe o empleado, o trabajador de cualquier tipo, es una persona humana, con una fisonomía psicológica propia que condiciona en todo momento la conducta y la percepción.

El medio es una entidad algo vaga y por lo mismo muy difícil de definir. Nuestro medio se puede definir según el tiempo, las circunstancias y los puntos de vista.

¿D= Coc/1000

CLIMA LABORAL

El clima laboral es la cualidad que perciben los trabajadores en su ambiente de trabajo y que está influenciado por factores internos y externos de acuerdo a las circunstancias.

Para que exista un buen clima laboral se requiere que tanto las organizaciones como sus integrantes se interrelacionen positivamente, por un lado las organizaciones deben de rescatar la idea de que el trabajador es un ser humano y que como tal debe de considerarse para beneficio de la productividad, se le debe de ofrecer un trabajo digno, remuneraciones adecuadas al desempeño, mejores prestaciones, participación literal en las decisiones que le afecten, mejores niveles de vida.

MARCO TEÓRICO

COHESIÓN

La naturaleza de los grupos en las organizaciones.

Para definir y utilizar la subescala **cohesión**, parte de una escala que mide clima laboral en las organizaciones, WES (Work Environment Scale), es conveniente definir que es un grupo en las organizaciones.

Decimos que un grupo es un conjunto de personas que interactúan la una de la otra regularmente durante un período y se perciben así mismas como mutuamente dependientes respecto al alcance de una o más metas comunes.

Un conjunto de personas en cualquier lugar o situación no es un grupo, al menos que se reconozca la existencia de una meta en común, entonces se formulan procedimientos para alcanzarla, se determinan papeles y tareas a cada persona, se desarrollan normas que regulen la conducta y emergen uno o más líderes.

En las organizaciones existen dos tipos de grupos de personas, los grupos formales que son los grupos legitimados por la organización a la cual pertenecen (comités, círculos de calidad,

equipos de trabajo, etc) y los grupos informales que se forman dentro de los propios grupos formales como subculturas de relativa autonomía dentro de las organizaciones.

Si los grupos formales son importantes para la organización que los crea, los grupos informales también lo son ya que satisfacen una gran variedad de necesidades de los trabajadores, entre ellas las necesidades sociales como la amistad, el afecto y la instrucción.

La función mas importante de los grupos informales dentro de las organizaciones es que regulan la conducta social y operativa pues proporcionan lineamientos respecto a qué conducta es "aceptable", así como la manera correcta de expresarse.

COHESIÓN

Cohesión según la escala que mide el clima laboral en las organizaciones, WES (Work Environment Scale) se traduce como: medida en que los trabajadores amistosos entre ellos y el apoyo que se dan unos y otros.

Nosotros tomaremos la subescala **cohesión** como sinónimo de **coherencia**.

La **cohesión** o **coherencia** en los grupos se refiere a la solidaridad que existe entre los miembros de un grupo y la atracción que despierte la organización en el mismo.

En los grupos muy coherentes o donde hay mucha **cohesión**, existe un alto grado de amistad y estimación mutuas, por lo cual el propio grupo proporciona satisfacción de las necesidades sociales de sus integrantes.

Si es un grupo muy coherente, éste puede servir de referencia para sus miembros y la aceptación de los nuevos será a través de presiones sociales para que cuando ingrese, se sienta identificado con el mismo.

La **cohesión** afecta la actuación del grupo en diferentes formas, independiente de aumentar el acatamiento de las normas de actuación. Cuando los papeles en la tarea del grupo son altamente interdependientes, se necesita una cooperación y coordinación estrechas para una actuación eficiente.

Esto determina que la cohesión influya en que haya menor ausentismo y rotación de personal en las organizaciones.

DETERMINANTES DE LA COHESIÓN

La cohesión del grupo es afectada por una serie de determinantes como son: el tamaño del grupo, la homogeneidad de los integrantes, la estabilidad de la empresa, la interdependencia de metas, la amenaza externa, la dificultad de admisión de sus miembros y el consenso sobre el status de cada integrante.

El tamaño del grupo se refiere en que entre mas pequeño sea del grupo mas cohesión habrá, ya que a mayor número de miembros las interacciones entre si pierden calidez.

A mayor número de integrantes, se tiende a formar pequeños círculos de amigos que tratarán de competir por status e influencia y entonces la cohesión tenderá a disminuir.

La homogeneidad de los integrantes se refiere a que entre mayor sea la similaridad de actitudes y valores de los miembros, mayor identificación habrá. Esta similaridad podrá ser respecto a antecedentes socioeconómicos, religiosos y culturales.

Aquí se supone que al existir un consenso respecto a sus creencias y valores los integrantes se sienten a gusto entre sí logrando la cohesión que se requiere para conseguir la meta a alcanzar.

Un grupo con actitudes y valores diversificados probablemente no será tan coherente cuando la situación lo requiera ya que los intereses muchas veces no son compartidos.

La estabilidad de la membresía se refiere al alto grado de estabilidad de la empresa, si sufre cambios frecuentes en su estructura, los grupos tienden a ser menos coherentes ya que al haber inclusión de nuevos miembros, esto crea confusión entre las relaciones de amistad y las normas de comportamiento.

Si la empresa se mantiene estable, los grupos informales estabilizan sus relaciones proporcionando la oportunidad de mantener amistades estrechas en el grupo.

Por interdependencia de metas se refiere a que habrá mas cohesión si al ejecutar la tarea, los miembros del grupo dependen unos de otros para alcanzar la meta fijada, que si cada uno por separado trata de alcanzarla.

Cuando los miembros del grupo trabajan en forma cooperativa, desarrollan actitudes mas favorables hacia cada uno, encontrando un sentimiento de identificación especialmente fuerte cuando el grupo tiene éxito y los miembros obtienen beneficios por su pertenencia al grupo mismo.

En cuanto a amenaza externa se refiere a que cuando existe un enemigo o competidor externo, los grupos tienden a cohesionarse para darle batalla al enemigo.

Aquí la cohesión aumenta de tal manera que si existen diferencias, estas se dejan a un lado, con tal de formar un frente común y derrotar al oponente.

La dificultad de admisión de los miembros se refiere a que al ser los grupos regularmente selectivos y exclusivos para seleccionar a sus miembros, la cohesión aumenta cuando la persona que desea unirse al grupo debe someterse a un proceso largo y difícil de solicitud y revisión.

Aquí los miembros derivan prestigio de la pertenencia a un grupo exclusivo y tienden a identificarse con él.

Respecto al consenso sobre el status, es necesario que éste se lleve a cabo para que exista cohesión, ya que el consenso determinará la cantidad de respeto y prestigio que le es dispensada a una persona por los demás integrantes del grupo.

El status no es otra cosa más que el papel que desempeña una persona dentro del grupo como miembro del mismo en base a una jerarquía, misma que si existen discrepancias la cohesión tenderá a disminuir.

INTEGRACIÓN DE GRUPOS COHERENTES

Existen dos métodos para formar grupo cohesionados, uno de los métodos permite a los empleados seleccionar a su propios compañeros, reduciendo en gran parte la posibilidad de que los miembros sean incompatibles. Aquí la cohesión y la cooperación son importantes.

El otro método consiste en formar grupos compuestos por personas que parecen tener las mismas actitudes y antecedentes culturales.

Aquí se mantiene la cohesión, cuando la empresa se mantiene estable en su estructura, aunque no es muy recomendable formar este tipo de grupos en base de la compatibilidad.

Para integrar grupos coherentes es necesario no olvidar el tamaño del grupo, ya que a mayor número se perderá la cohesión, la posibilidad de mantener relaciones estrechas e informales disminuye rápidamente.

Si las organizaciones requieren grupos con un alto grado de cohesión, lo más recomendable es fraccionar los grupos grandes pero se les debe dar la oportunidad de interactuar entre ellos pues de otra manera sería un obstaculo no interactuar en perjuicio de la productividad.

Los grupos orientados a la tarea y los grupos orientados al mantenimiento del propio grupo de trabajo deben de estar cohesionados para poder llegar a la meta fijada, al haber una mayor solidaridad entre ellos, la productividad tenderá a aumentar.

Uno de los problemas que puede afrontar las organizaciones, es la falta de cohesión en sus grupos de trabajo y esto se reflejará en alta rotación de personal, ausentismo y poca productividad, aquí los trabajadores no se sienten identificados entre ellos y por lo tanto cada uno en forma individual tratará de alcanzar el objetivo fijado.

Pero la cohesión no es del toda benéfica en los grupos informales, sino que también tiene su lado negativo. Un grupo muy coherente, en la toma de decisiones puede no ser neutral precisamente por su propia valoración de cada uno de sus miembros, los cuales tenderán a subjetivar un resultado para no salirse de los lineamientos que norman dicho grupo, en otras palabras, un integrante no será capaz de contradecir abiertamente a un compañero, por pertenecer precisamente al mismo grupo en el cual fueron aceptados por consenso general.

En estos casos sucede que las decisiones se toman tan rápidamente que no fueron evaluadas de manera objetiva las alternativas reduciendo la creatividad durante la solución de los problemas.

APOYO DEL SUPERVISOR

Siendo la función del jefe intermedio o supervisor, de vital importancia dentro de toda empresa al crear la relación medular entre el jefe y subordinado como un nexo esencial para el logro de los fines de la empresa, es por ello indispensable conocer el importante papel que desempeña.

"Supervisar es la función de dirigir y encauzar la actividad de otros."

El jefe, con todas las cualidades sobresalientes debe ser encarnado en el buen supervisor; dichas cualidades pueden ser:

- La inteligencia, necesaria para resolver los problemas del puesto, es requisito indispensable.
- La adaptabilidad para captar y adaptarse a una situación nueva.
- La madurez mental para dirigir y poder tomar decisiones.
- El sentido práctico para resolver problemas.
- La agresividad, la decisión de salir adelante o de vencer los obstáculos.

- El don de mando, habilidad para ordenar.

- La honestidad, la integridad moral y la honradez.

El buen supervisor deberá saber lo concerniente a la autoridad, las herramientas que maneja, la utilización eficiente de las máquinas, las medidas de seguridad, las previsiones y demás.

Ademas deberá conocer del mismo modo lo que se refiere a las políticas generales de la empresa, a las condiciones de trabajo, a la calidad humana de sus subordinados y a los distintos métodos de trabajo.

El supervisor o el jefe debe saber lo que se espera de él, ya que el auténtico jefe debe ser medido por el grado de responsabilidades que esté dispuesto a asumir.

Deberá percatarse además de buscar la realización eficiente de las funciones de sus subordinados. Para ello deberá saber instruir en forma adecuada para contribuir:

- a) Al ahorro de tiempo empleado por ellos en el desempeño de tareas.
- b) A evitar posibles accidentes.
- c) A suprimir errores y fallas de los trabajadores.
- d) Al mantenimiento de la maquinaria y equipo.

Las anteriores se realizaran preferentemente en el trabajo.

Cada trabajador tendrá oportunidad abierta para consultarle directamente sus posibilidades de adiestramiento. En estas condiciones el supervisor estará en aptitud de analizar tales posibilidades individuales y tendrá bases más certeras para elaborar programas de instrucción para los trabajadores bajo sus órdenes.

Para que un jefe pueda mandar apropiadamente, deberá ser preciso en la orden que dirija para evitar malos entendidos, seguridad para tener la confianza de los subordinados y por último firmeza. La mejor indicación de que una orden dada es adecuada, es el cumplimiento de la orden y el mantenimiento de las relaciones amistosas.

El supervisor puede mejorar los metodos de trabajo, planeando con anticipación el trabajo a efectuarse, estando atento a todo lo que se refiere a la mejor calidad del producto y al mejor aprovechamiento de materia prima, presentar a sus superiores sus sugerencias con relación a las mejoras en los metodos de trabajo, y por último formar un espíritu de grupo entre sus subordinados en la ejecución de sus labores y a estimularlos en sus iniciativas de mejoramiento en sus trabajos.

Sí, el supervisor debe tener las cualidades de un buen jefe, el conocimiento técnico del trabajo que desempeñan sus subordinados, la vocación de enseñar y encauzar las actividades de los demás, debe tener preparación esencial en el difícil arte de manejar el campo de las relaciones humanas.

El manejo adecuado de las quejas de los subordinados por los cuales se puede dar cuenta de las insatisfacciones de su personal; el mantenimiento de la disciplina del mismo personal; el elogio y el premio al buen desarrollo de su labor; los castigos y represiones hechos sin lastimar la dignidad del trabajador; el crear un espíritu de adhesión y colaboración de su personal por medio del "trabajo de grupo"; hacen la función de supervisión algo más humano que sirva para elevar y dignificar la naturaleza del trabajo y la del trabajador.

Se sabe que existen diferentes relaciones entre los distintos puestos que integran una compañía, los puestos están ocupados por determinadas personas que deben ponerse en contacto para coordinar sus actividades, hay que mencionar que tales personas también se relacionan entre sí.

De esta manera el relacionamiento imprescindible, que tienen entre sí las personas que prestan un servicio a una compañía es lo que se entiende por comunicación que se presenta de dos formas distintas en la organización:

- a) Comunicación oficial o formal.*
- b) Comunicación extra oficial o informal.*

A nosotros sólo nos interesa para esta investigación la comunicación formal por que esta segunda parte la encauzaremos respecto al apoyo del supervisor.

Existen tres tipos de comunicación oficial por razón de los puestos que se ocupan:

a) *Comunicación vertical descendente.* Es la comunicación por la que los jefes se ponen en contacto con sus subordinados según los diferentes niveles jerárquicos y grados de autoridad que le son propios.

Los tipos de comunicación vertical descendente son cuatro:

- 1) Ordenes. Pueden darse por escrito o verbalmente.
- 2) Instrucciones.
- 3) Información.
- 4) Juntas y Asambleas.

b) *Comunicación vertical ascendente.* Es aquella en la cual los subordinados entran en contacto con sus superiores y a tal respecto podemos mencionar los siguientes casos:

1) Encuesta de actitudes. Pretenden proporcionar a los directivos de una empresa un conocimiento general sobre las, opiniones e inclusive el modo de sentir de el personal en su conjunto sobre las disposiciones, las medidas puestas en práctica o las políticas establecidas como medio de orientación en determinados casos.

2) Quejas. Todo jefe, cualquiera que sea su categoría, debe estar debidamente capacitado para conocer, tramitar y resolver las quejas de sus subordinados.

Toda queja es la manifestación de una inconformidad, que puede ser fundada o no, pero que de cualquier manera revela un estado de insatisfacción en el empleado que la formula, con evidente influencia sobre el trabajo que se realiza.

Si el empleado tiene razón en formular una queja, es preciso reconocerlo así tan pronto como se advierte la justificación de su inconformidad, dictándose inmediatamente las disposiciones pertinentes para corregir radicalmente la situación.

El jefe debe tener la habilidad necesaria para descubrir dichas inconformidades ayudando a los empleados descontentos a que hagan saber las causas de insatisfacción.

Todo sistema de tramitación de quejas no persigue otra finalidad que de eliminar las inconformidades del personal y al mismo tiempo poder corregir las irregularidades en el funcionamiento de la empresa, especialmente en el campo de las relaciones humanas.

3) Sugerencias: se trata de aprovechar las iniciativas del personal para mejorar múltiples aspectos de la organización y funcionamiento de las empresas. Por su propio provecho las empresas están obligadas, a hacer sentir al personal que su intervención y sus sugerencias tienen una gran importancia.

La experiencia ha demostrado que los individuos que directamente están ejecutando las labores, pueden juzgar acertadamente sobre muchas cosas que pasan inadvertidas a los jefes.

Si la empresa da oportunidad a sus empleados para exponer sus puntos de vista, consigue en primer lugar, un buen efecto psicológico sobre ellos al demostrar con hechos que se les tomó en consideración o que se aprecian sus opiniones tendientes a mejorar los sistemas de trabajo, las condiciones en que éste se desarrolla, etc; y, por otra parte, aprovechar muchas iniciativas que en la práctica pueden resultar sumamente valiosas.

4) Reportes y consultas. Con los reportes los jefes están en condiciones de conocer sistemáticamente el trabajo de sus subordinados y son excelentes medios de control. Sobre las consultas cabe decir que su utilidad es evidente en virtud de que permiten aclarar muchas dudas del personal y dan ocasión de fomentar su orientación debida y de mejorar la eficiencia en múltiples aspectos. Una consulta oportuna puede evitar prejuicios.

c) *Comunicación lateral.* Está se refiere al contacto que guardan entre sí los individuos que pertenecen al mismo nivel jerárquico.

RELACION JEFE-SUBORDINADO

Cuando en una empresa en su totalidad o en una de sus divisiones, secciones o departamentos la relación existente entre el jefe y subordinado, es de tal naturaleza armónica, en la que tanto el jefe como el subordinado se encuentran debidamente integrados; cuando el jefe actúa y sabe ser un auténtico jefe que ejerce adecuadamente la autoridad, que apoya y comprende al subordinado, que pondera y premia sus aciertos y está dispuesto a desarrollar a sus subordinados; respecto a su jefe, acepta voluntariamente y de buen grado la autoridad de éste, además está

dispuesto a colaborar estrecha y eficientemente con él; nos encontramos con una relación ajustada y armónica, existiendo una plena satisfacción tanto para el jefe como para el subordinado.

En este caso de ajuste y armonía la relación jefe-subordinado se convierte en un foco y en una causa de buenas relaciones humanas.

LIDERAZGO TRANSFORMADOR

El ser humano debe constantemente de buscar nuevos objetivos para alcanzar una superación personal en todos los sentidos y desarrollar al máximo sus potencialidades.

Este proceso al emplearse busca tener un reconocimiento ante otras personas y por ende cierto poder que hace de el individuo un líder.

En muchos casos el liderazgo laboral se da mediante cierto periodo de tiempo en una o varias organizaciones, tiempo en el cual se han adquirido conocimientos y experiencias en el trabajo, lo que provoca un ascenso de puestos. Sin embargo no se puede ser un verdadero líder con solo obtener el puesto, es decir, el líder asume responsabilidades, objetivos por cumplir, problemas, etc., que debe en su momento saber resolver y de ello depende convertirse en un buen líder.

Tal vez uno de los mayores problemas que pueda tener un nuevo líder, sea la aceptación del grupo como tal. Dado que a muchas personas les cuesta trabajo ver a un compañero como su jefe inmediato, estos tienden a poner cierta barrera empleando mecanismos de defensa que fueron surgiendo en su infancia. Tales mecanismos podemos resumirlos en la lista siguiente:

1. Resistencia, desafío, rebeldía, negativismo.
2. Resentimiento, ira, hostilidad.
3. Agresión, represalia, dar golpe por golpe, ridiculizar la imagen de autoridad.
4. Mentira, ocultación de sentimientos.
5. Culpar a otro, chismear, engañar.
6. Dominar, ensañarse, o intimidar a los que tienen menos poder.
7. Necesidad de ganar, no querer perder, perfeccionismo.
8. Formación de alianzas, organizarse contra la imagen de la autoridad.
9. Sumisión, obediencia, consentimiento, subyugación.
10. Adulación, implorar el favor, elogiar la imagen autoritaria.
11. Conformidad, temor de ensayar algo nuevo o creativo, necesidad de la confirmación previa del éxito, dependencia de la imagen autoritaria.
12. Retirarse, escapar, fantasear, regresión.
13. Enfermarse.
14. Llorar, etc.

Por ello el líder para ganarse a su grupo y tener en él una influencia positiva, deberá de aprender algunas habilidades y métodos específicos.

Cuando se logra obtener el puesto de líder, se obtiene cierta autoridad, sin embargo el poder, hay que ganarlo ejerciendo esta autoridad.

Podemos clasificar a el poder en:

- a) *Coercitivo*
- b) *De recompensa*
- c) *De referencia*
- d) *De especialización*
- e) *Transformador*

- *El poder coercitivo*: se refiere a obligar al personal a cumplir con sus objetivos mediante amenazas de sanciones, amonestaciones y en el último de los casos de despido y por ello este poder tiene un final cierto: atacar o huir.

- *El poder de recompensa*: Se refiere a aquel que busca el logro de objetivos del personal mediante incentivos económicos o de recompensa en tiempo de trabajo. Este poder se agota cuando el otro pierde interés o encuentra a otro líder con mayor capacidad de recompensa.

- *El poder de referencia*: es aquel cuando un jefe hace valer sus órdenes amenazando a sus subordinados con perjudicarlos con su superior.

- *El poder de especialización:* es el primero de los poderes obtenidos por méritos propios del líder, que a través de los conocimientos adquiridos, le da la autoridad de operar en alguna especialidad.

- *El poder del transformador:* se requiere la fe de sus seguidores; al líder lo siguen por la credibilidad que obtuvo; éste se logra cuando se personifica cabalmente el papel de líder.

Cuando el líder hace uso del poder adecuadamente y logra cambios positivos en sus seguidores, se convierte en líder transformador.

Estos líderes transformadores o de excelencia reúnen las siguientes características:

- 1.- Resultados.
- 2.- Misión- compromiso.
- 3.- Comunicación.
- 4.- Confianza.
- 5.- Creatividad e Innovación.
- 6.- Trato.
- 7.- Aprendizaje.
- 8.- Entrenamiento, Educación; y
- 9.- Actitud positiva.

METODOLOGÍA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Que influencia tiene el clima laboral en el indice de productividad dentro de la mediana empresa del ramo metal mecanico en la zona de Iztapalapa?.

HIPÓTESIS

El clima laboral influye de manera determinante para elevar la productividad.

La cohesión y el apoyo del supervisor son factores que elevan el rendimiento en la productividad.

DEFINICION DE VARIABLES

Variable independiente:

Clima Laboral.- lo definimos como una cualidad que los trabajadores perciben del medio que los rodea dentro de las organizaciones, y que puede estar influenciado por factores internos y externos como el ambiente fisico, el ruido, la iluminación, etc.

Variable dependiente:

Productividad.- la productividad se refiere al total de producción obtenida entre el número de horas hombre empleadas en dicha producción.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción Total}}{\text{Horas Hombre Empleadas}}$$

MÉTODO

El universo considerado serán las empresas metal mecánicas de la zona de Iztapalapa, que tengan un promedio de trabajadores de entre 100 y 500.

MUESTRA

La muestra seleccionada fue de 30 trabajadores (8 gerentes considerados como supervisores y 22 operarios) de la empresa ECHLIN COMERCIAL, S.A. DE C.V., la cual arrojó un 60% de personas del sexo masculino y un 40 % del personas del sexo femenino, laborando a nivel operativo el 73% y a nivel medio 27%.

INSTRUMENTO

La WES (Work Environment Scale) mide el clima laboral en las organizaciones, fue desarrollada por Rudolf H. Moos de la Universidad de Palo Alto, California; consta de 90 reactivos (ver anexo), 56 directos y 34 invertidos, integrados en 10 subescalas, con las cuales se puede medir la percepción que tienen los trabajadores de su ambiente de trabajo en las *Dimensiones de Relaciones, de Desarrollo o Crecimiento Personal y Mantenimiento y cambio en el Sistema*. Mide el estado ideal, real y esperado en las organizaciones.

La Dimensión de Relaciones comprende las subescalas de compromiso, cohesión y apoyo del supervisor.

La Dimensión de Desarrollo o crecimiento Personal comprende las subescalas de autonomía, orientación hacia la tarea, y presión en el trabajo.

La Dimensión de Mantenimiento y Cambio en el Sistema comprende las subescalas de claridad, control, innovación y ambiente físico.

Utilizaremos esta escala (WES) en nuestra investigación, enfocandola en la subescala de cohesión y apoyo del supervisor, aunque mediremos el clima laboral total de la empresa investigada.

Cada subescala mide un elemento distinto por lo que a continuación las describimos brevemente:

Compromiso: en qué medida están interesados los trabajadores en su trabajo.

Cohesión con sus compañeros: la medida en que los empleados son amistosos y se apoyan unos a otros.

Apoyo del supervisor: se refiere a qué tanto animan los supervisores a los trabajadores.

Autonomía: la medida en que los empleados son autosuficientes y toman sus propias decisiones.

Orientación a la tarea: se refiere al grado de énfasis que pone la organización en una buena planeación y eficiencia.

Presión en el trabajo: se refiere al grado en el cual la presión y la urgencia en tiempo dominan el ambiente laboral.

Claridad: se refiere a la medida en que los empleados conocen lo que se espera de ellos en su rutina diaria y en la manera en que son comunicadas las reglas y políticas.

Control: es la extensión en la cual la dirección (gerencia) usa reglas y presiones para mantener a los empleados bajo control.

Innovación: es el grado de énfasis sobre la variedad en cambios y nuevos enfoques.

Ambiente físico: se refiere a la medida en que el ambiente físico contribuye a un ambiente laboral placentero.

PROCEDIMIENTO

Para la investigación a realizar aplicamos los cuestionarios a niveles operativos (jefes departamentales a operarios) y a niveles medios (gerentes).

Los cuestionarios fueron aplicados directamente por nosotros en un 90% a los entrevistados y a un 10% se les dejó para su posterior contestación.

Estos fueron aplicados a trabajadores de la empresa ECHLIN COMERCIAL S.A. DE C.V. ubicada en la Av. Año de Juárez No. 223, Colonia Granjas San Antonio de la Delegación de Iztapalapa.

La persona que nos recibió fue el Sr. Faruk Fayad Chain quien por casualidad se encontraba cerca de una de las rejas de la empresa y le preguntamos sobre la empresa que antes se

225472

encontraba ahí, informándonos que ésta fue absorbida por el grupo ECHLIN S.A. de C.V. y que en la actualidad esas instalaciones funcionan como una comercializadora de productos metal-mecánicos que son producidos por sus empresas afiliadas. Nos invitó a entrar y posteriormente nos condujo con el Gerente de sistemas el señor Felix Zamudio, al que le informamos sobre el proyecto, accediendo a nuestras peticiones y nos informó que en la empresa existían varias Gerencias, por lo que nos vimos en la necesidad de entrevistar a estos por falta de supervisores.

De los cuestionarios realizados a gerentes en su mayoría (90%) fueron aplicados directamente, al 10% restante se les entregó para su posterior contestación. A nivel operativo se aplicaron directamente en un 80% y al resto (20%) se les entregó para su posterior contestación.

Cabe mencionar que los Gerentes accedían más fácilmente a contestar el cuestionario que sus subordinados.

La aplicación de los cuestionarios se tuvo que suspender por que percibimos que empezaban a crearse conflictos entre los integrantes de la empresa por que no se les informó por medio de una circular o verbalmente de la aplicación de los cuestionarios, esto se debió a que la persona que nos autorizó la aplicación es el asistente personal del Director General de la empresa.

También nos percatamos de que algunas personas aceptaban la aplicación del cuestionario porque un compañero de trabajo nos conectaba con ellos o por que su jefe se lo solicitaba.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el presente trabajo se utilizó una investigación de tipo Ex Post Facto por llevarse a cabo sobre variables no controlables y por utilizarse eventos ya acontecidos.

ESCENARIO

La Empresa a investigar, GRUPO ECHLIN, S.A. DE C.V. no fue una de las seleccionadas por sus características propias de pequeña empresa, sino por la premura del tiempo, fue la única empresa entre las visitadas que aceptó la aplicación de los cuestionarios sin problema aparente.

Esta empresa se dedica a la comercialización de productos metal-mecánicos (autopartes) producidos por sus empresas subsidiarias, ya que ésta funciona como empresa controladora, cuya matriz está situada en los Estados Unidos.

Al ser una empresa dependiente de una extranjera, los métodos de trabajo, las políticas y los procedimientos de la empresa, tienen mucha influencia de las organizaciones norteamericanas, dato que nos fue comentado verbalmente.

La estructura de la empresa no la conocimos por que no solicitamos dicha información.

TABULACIÓN DE DATOS

Una vez investigada la muestra, esta arrojo los siguientes datos los cuales son tabulados e interpretados:

AMBIENTE LABORAL

ECHLIN S.A de C.V.

Subescalas	Total	Superv.	Operat.	Op. Muj.	Op. hom.
Compromiso	6.0	5.63	6.14	6.45	5.81
Cohesión	4.8	5.5	4.55	4.82	4.27
Apoyo del Sup.	3.5	3.63	3.45	3.45	3.45
Autonomía	4.13	4.75	3.91	4.09	3.72
Orient. a la Tarea	5.03	5.13	5.0	4.73	5.27
Presión del Trab.	5.03	6.25	4.59	4.09	5.09
Claridad	5.23	4.88	5.36	5.64	5.09
Control	5.70	6.50	5.41	5.0	5.82
Innovación	4.66	5.25	4.45	4.55	4.36
Ambiente Físico	5.66	5.38	5.77	6.27	5.27

Nota: La empresa no es productora, es una comercializadora, pero muestra tendencias son muy similares a las empresas productoras de giro metal-mecánicas.

AMBIENTE LABORAL (OPERATIVO)
ECHLIN S.A. DE C.V.

Operativos	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
1	8	8	5	5	5	3	8	7	7	7
2	7	7	2	4	7	6	4	5	5	6
3	9	6	4	4	4	2	9	6	7	6
4	3	1	1	0	1	5	4	5	0	6
5	3	2	1	2	2	2	2	2	0	4
6	7	3	6	4	4	6	7	6	3	2
7	7	5	4	5	3	1	4	3	2	8
8	9	9	8	7	9	0	9	5	8	4
9	8	2	2	4	8	5	2	4	5	3
10	4	2	2	4	3	7	3	4	2	7
11	4	4	3	3	6	7	5	5	6	4
12	5	4	4	5	7	5	5	7	5	6
13	8	6	5	5	7	3	7	4	8	7
14	8	6	4	2	5	6	6	6	6	6
15	7	5	3	7	6	6	7	7	4	6
16	4	2	2	1	3	8	2	4	5	2
17	2	2	2	2	3	7	5	4	0	5
18	5	5	2	0	4	4	4	8	4	6
19	7	6	6	5	7	5	8	8	7	7
20	5	3	1	3	3	5	2	6	1	8
21	6	5	3	7	5	4	6	4	4	5
22	9	7	6	7	8	4	9	8	9	7
Promedio	6.14	4.55	3.45	3.9	5.00	4.59	5.36	5.41	4.45	5.70

AMBIENTE LABORAL (SUPERVISORES)
ECHLIN S.A DE C.V.

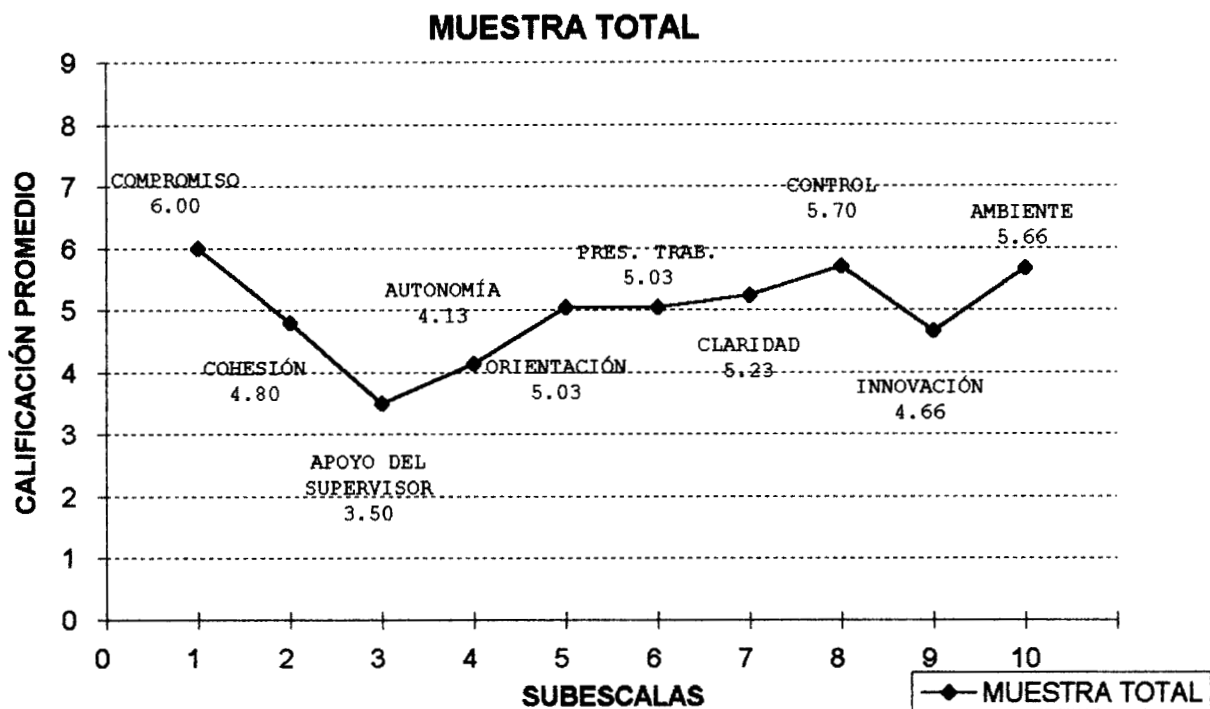
Supervisores	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
1	5	1	1	3	2	8	3	6	2	3
2	3	3	1	0	4	8	1	6	0	4
3	6	5	1	3	4	6	1	6	5	4
4	9	9	5	8	5	5	7	7	9	6
5	7	8	8	8	9	6	9	7	9	8
6	1	3	1	3	3	8	1	7	5	2
7	6	6	5	7	6	5	8	7	7	5
8	8	9	7	6	8	4	9	6	5	9
Promedio	5.63	3.63	5.5	4.75	5.13	6.25	4.88	6.5	5.25	5.38

I.Compromiso; II.Cohesión; III.Apoyo del Supervisor; IV.Autonomía; V.Orientación a la Tarea; VI.Presión en el trabajo; VII.Claridad; VIII.Control; IX.Innovación; X.Ambiente Físico.

Nota. Se manejaron a los Gerentes como supervisores.

RESULTADOS

Al analizar nuestra gráfica de la muestra total, observamos que la empresa se encuentra dentro de los límites que Moos considera como medidas estándar. Las subescalas se analizaron a partir de utilizar como media bruta 5 lo que originó que cuatro de las subescalas se encuentren por debajo de esta.



En nuestra muestra en la dimensión de desarrollo personal observamos que existe un alto compromiso en el trabajo, ello podría deberse a la estructura de la empresa y al grado de escolaridad del personal.

Respecto a la cohesión si tomamos como base la media bruta, ésta se encuentra un poco abajo de la misma pero podría deberse a que el personal se encuentra dividido por departamentos

funcionales, en pequeños cubículos que van desde una a tres personas, lo que origina que las relaciones informales se limiten, independientemente de que el control es alto comparado con la misma media.

El apoyo del supervisor en nuestra muestra dió como resultado una calificación muy por abajo de la media bruta y de la media normal, esto podría deberse en que al haber departamentos funcionales dirigidos por gerentes estos no realizan las funciones de supervisión sino de gerentes.

En la dimensión de desarrollo o crecimiento personal la subescala autonomía se encuentra abajo de la media bruta y de la media normal pero arriba de la subescala apoyo del supervisor, esto se debe al que no haber un supervisión los empleados tienen una mayor libertad de decisiones respecto a su trabajo.

La orientación a la tarea, si tomamos en cuenta el alto compromiso que el empleado siente hacia la empresa la subescala orientación a la tarea podría considerarse normal al igual que la presión en el trabajo, pues estas se localizaron por arriba de la media bruta. Tal vez esto se deba al tipo de empresa donde un error podría provocar mayores problemas sobre todo por la dependencia de esta empresa de una matriz extranjera.

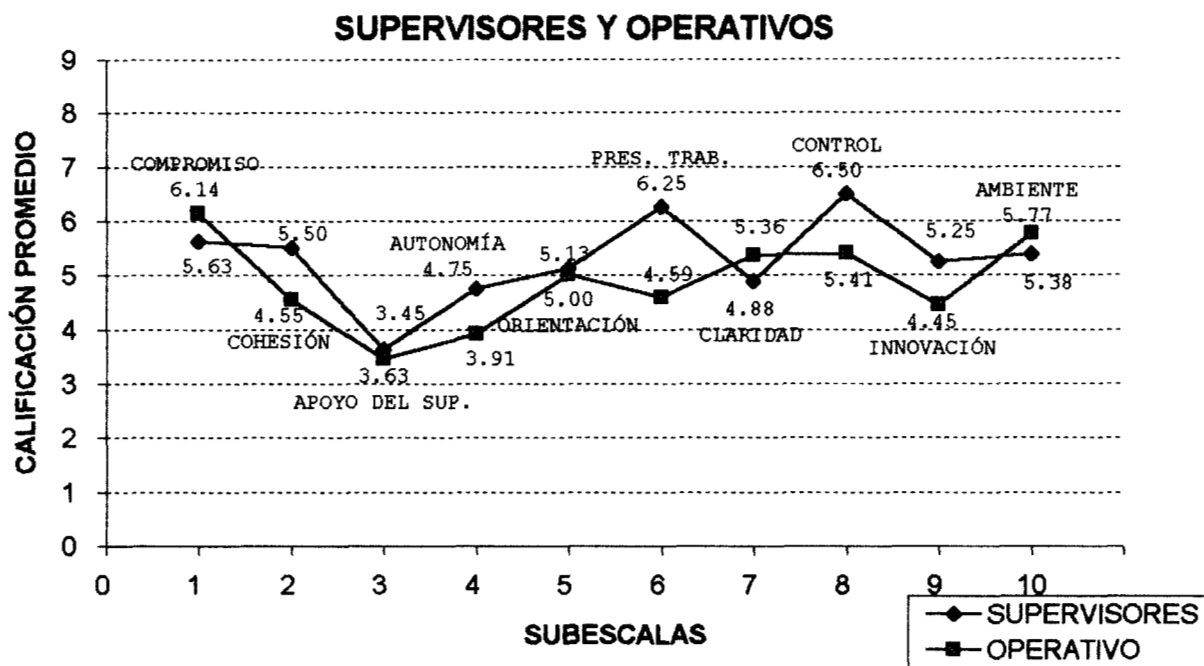
Por último en la dimensión de mantenimiento y cambio en el sistema se pudo observar que las subescalas de claridad, control y ambiente físico, estas se encuentran arriba de la media bruta, percibimos que esto puede deberse a que habiendo un nivel aceptable de cohesión estas se encaminen a que los empleados entiendan las reglas y procedimientos, conociendo de antemano lo

que se espera de ellos, aunado a un alto control ejercido por parte de la dirección al hacer extensivas las reglas y procedimientos de trabajo.

En lo que respecta al ambiente físico, por el tipo de empresa ésta calificó arriba de la media bruta, esto se debe al tipo de empleados que laboran ahí y que la empresa les proporciona todo los recursos necesarios para el buen desempeño de su trabajo; esto incluye instrumentos de trabajo, iluminación, instalaciones físicas etc.

Sin embargo, en la subescala innovación está la localizamos abajo de la media bruta por lo que deducimos que independientemente de haber autonomía en los trabajadores, no son apoyados por sus supervisores para poder innovar; ya que como se menciono anteriormente el control es ejercido directamente por la dirección.

Comparando resultados entre gerentes y subordinados (gráfica supervisores y operativos), las variaciones más significativas las encontramos en presión en el trabajo donde los supervisores perciben una mayor presión por parte de la dirección, posiblemente por los puestos que desempeñan, al contrario de los operarios que perciben menos presión en el trabajo.



En lo que a cohesión se refiere, los supervisores (gerentes) perciben una mayor cohesión, pero esto se debe a que el trabajo que desempeñan origina mayores relaciones entre ellos, lo que no ocurre con los operarios, pues al estar separados hay menos interacción.

En autonomía, independientemente de que los resultados cayeron abajo de la media bruta los supervisores perciben mayor autonomía, pero esto también se debe a la jerarquía que tienen en la organización, originando que perciban una mayor innovación en relación a sus subalternos, ya que muchas de sus decisiones son llevadas a la práctica.

Un caso digno de mención es que los supervisores y operarios coinciden en que existe poco apoyo de parte del supervisor pues el resultado se localiza abajo de la media bruta y la media normal. Consideran no tener apoyo por que en realidad los gerentes no realizan funciones de

supervisión y estos al alto control lo consideran como presión en lugar de apoyo, sin embargo tanto operarios como supervisores están dirigidos a la orientación de la tarea en términos normales conforme a la media bruta.

CONCLUSIÓN

Concluimos que en términos razonables la empresa se encuentra dentro de las medidas estándar establecidas por Moos en el W.E.S..

Además, detectamos la existencia de un alto control que la dirección general de esta empresa ejerce sobre la misma; con una marcada influencia orientada hacia la tarea, percibiéndose poco apoyo del supervisor mismo que es compensado por la subescala claridad.

Con base en lo anterior detectamos que en ésta empresa se percibe un ambiente laboral razonable.

Sin embargo dada la filosofía administrativa norteamericana que impera en la empresa, es difícil implementar innovaciones por parte del personal ya que aunado a ello, se da poco apoyo por parte de los supervisores dado que las políticas y procedimientos provienen del extranjero.

Consideramos conveniente que tanto las políticas, métodos de trabajo, procedimientos y reglas que actualmente imperan en dicha empresa, sean adecuadas a las circunstancias del trabajador mexicano en donde las relaciones tanto familiares como de trabajo son completamente diferentes a las extranjeras, para que el clima laboral sea adecuado y así los empleados desarrollen sus actividades en un medio agradable.

225472

De esta manera las relaciones más informales provocarán la integración de los grupos de trabajo en beneficio de la productividad.

Una situación detectada en ésta empresa es que no existe servicio de comedor para empleados, por lo que sugerimos su implantación, y así lograr una mayor convivencia de los mismos.

No existe realmente una supervisión estricta ni una presión en lo que se refiere a la realización de la tarea, sino que existe un compromiso muy marcado por parte de los empleados en lo que atañe al trabajo.

La hipótesis no fue concluida por falta de información. Por otro lado no sacamos la productividad dado que la empresa visitada es una comercializadora y no productora siendo los datos dados en ventas totales y no en niveles de producción.

ANEXO

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA LABORAL (W.E.S.)

Nombre:.....

Sexo: M F

Puesto:.....

Instrucciones:

Después de leer cuidadosamente cada pregunta conteste simultáneamente en la hoja de respuestas con *C* (cierto) o *F* (falso), según la situación que persiva en la empresa.

1. - ¿El trabajo es verdaderamente algo que te reta?
2. - ¿Los compañeros de trabajo se interesan por ayudar a hacer sentir bien al nuevo empleado?
3. - ¿Los supervisores le hablan cordialmente a los empleados?
4. - ¿En esta empresa, pocos empleados tienen responsabilidades importantes?
5. - ¿El personal pone mucha atención en terminar su trabajo?
6. - ¿En la empresa hay presión constante para trabajar?
7. - ¿Las cosas a veces están a veces bastante desorganizadas?
8. - ¿Hay un estricto interés sobre seguir políticas y reglamentos?
9. - ¿Se valora hacer las cosas diferentes?
10. - ¿En general, en el sitio donde trabaja a veces se siente mucho calor?
11. - ¿No hay mucho espíritu de trabajo en grupo?
12. - ¿El ambiente social en esta empresa, es individualista?
13. - ¿Los supervisores usualmente felicitan a los empleados que hacen algo bien?
14. - ¿Los empleados tienen la libertad de hacer lo que quieren?
15. - ¿Se pierde mucho tiempo debido a la ineficiencia?

16. - ¿Siempre parece haber urgencia en todo?.
17. - ¿Las actividades estan bien planeadas?.
18. - ¿El personal puede usar cualquier tipo de ropa en el trabajo si así lo desea?.
19. - ¿Siempre se estan ensayando ideas nuevas y diferentes?.
20. - ¿La iluminación es extremadamente buena?.
21. - ¿Mucho del personal sólo asiste para cumplir con su horario de trabajo?.
22. - ¿El personal se interesa por sus compañeros?.
23. - ¿Los supervisores no aceptan críticas de sus empleados?.
24. - ¿Los empleados son motivados a tomar sus propias decisiones?.
25. - ¿Raramente ls cosas se dejan para mañana?.
26. - ¿El personal no tiene posibilidad de relajarse durante las horas de trabajo?.
27. - ¿Las reglas y los reglamentos no son claros?.
28. - ¿Se espera que el personal siga las reglas al trabajador?.
29. - ¿La empresa apoya la puesta en practica de nuevas ideas?.
30. - ¿El espacio de trabajo está muy lleno de gente?.
31. - ¿El personal está orgulloso de pertenecer a la empresa?.
32. - ¿Los empleados muy raramente conviven después del trabajo?.
33. - ¿Usualmente los supervisores dan todo el crédito a las ideas que aportan los empleados?.
34. - ¿El personal usa su propia iniciativa para hacer las cosas?.
35. - ¿Esta empresa es altamente eficiente y orientada hacia el trabajo?.
36. - ¿Nadie trabaja en exceso?.
37. - ¿Las responsabilidades de los supervisores están claramente definidas?.
38. - ¿Los supervisores mantienen una vigilancia estrecha sobre los empleados?.
39. - ¿La variedad y cambio no son muy importantes en esta empresa?.
40. - ¿Esta empresa tiene una apariencia elegante y moderna?.
41. - ¿El personal pone mucho empeño en lo que hace?.
42. - ¿El personal expresa francamente lo que hace?.

43. - ¿Los supervisores a menudo critican a los empleados sobre cosas sin importancia?
44. - ¿Los supervisores alientan a los empleados a confiar en sí mismos cuando surge un problema?
45. - ¿Hacer mucho trabajo es importante para el personal?
46. - ¿No hay presiones de tiempo?
47. - ¿Los detalles de los trabajos asignados, se explican a los empleados?
48. - ¿Se siguen las reglas y los reglamentos estrictamente?
49. - ¿Los mismos métodos de trabajo se han empleado desde hace mucho tiempo?
50. - ¿A este lugar le favorecerían algunos nuevos decorados interiores?
51. - ¿Poca gente se presta como voluntario?
52. - ¿Los empleados a menudo comen juntos?
53. - ¿Los empleados generalmente tienen confianza para pedir aumento?
54. - ¿Los empleados generalmente no tratan de ser únicos y diferentes?
55. - ¿Se enfatiza sobre primero trabajar y luego divertirse?
56. - ¿Es difícil mantener al mismo ritmo la carga de trabajo?
57. - ¿Los empleados a veces están confundidos sobre qué es lo que tienen que hacer exactamente?
58. - ¿Los supervisores siempre están supervisando de cerca a los empleados?
59. - ¿Raramente se ensayan nuevas formas de solucionar las cosas?
60. - ¿El color y la decoración hacen al lugar agradable, calido y jovial para trabajar?
61. - ¿Vale la pena trabajar en esta empresa?
62. - ¿Los empleados que difieren grandemente con otros en la empresa no desempeñan bien su trabajo?
63. - ¿Los supervisores esperan demasiado de sus empleados?
64. - ¿A los empleados se les alienta a aprender cosas nuevas aún cuando no esten relacionados con el trabajo?
65. - ¿Los empleados trabajan muy duro?
66. - ¿Los empleados pueden terminar tranquilos su trabajo y sin presión?
67. - ¿Las prestaciones se les explican claramente a los empleados?
68. - ¿No muy a menudo los supervisores ceden a la presión de los empleados?
69. - ¿Las cosas tienden a permanecer iguales?

70. - ¿A veces se sienten muchas 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 supervisores?.
74. - ¿Los empleados trabajan bien aún con la ausencia del supervisor?.
75. - ¿El personal parece ser bastante ineficiente?.
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 usualmente bien arreglados?.
81. - ¿El trabajo es muy interesante?.
82. - ¿A menudo el personal causa problemas al hablar a espaldas de los compañeros?.
83. - ¿Los supervisores realmente defienden a sus empleados?.
84. - ¿Los supervisores se reúnen regularmente con sus empleados para discutir metas de trabajo futuras?.
85. - ¿El personal regularmente llega tarde a trabajar?.
86. - ¿El personal tiene que trabajar tiempo extra para terminar su trabajo?.
87. - ¿Los supervisores alientan 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. - ¿Las cosas siempre parecen estar cambiando?.
90. - ¿El lugar de trabajo siempre está bien ventilado?.

HOJA DE RESPUESTAS

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

TOTALES

	COM.	COH.	A.S.	AUT.	OR.	P.T.	CLA.	CON.	INN.	AMB.
R.C.										
R.F.										

225472

BIBLIOGRAFÍA.

Cornejo Miguel Angel. Liderazgo de Excelencia; El Arte de Dirigir, Ed. Grad S.A de C.V.;

1a. edición; Méx. 1989; 15 pp.

Cornejo Miguel Angel. Liderazgo de excelencia, Liderazgo Transformador, Ed. Grad, S.A.

de C.V., 2a. edición, Méx. 1990, 13 pp.

Fred E. Fiedler. Liderazgo y administración efectiva. Ed Trillas; México, 1985. 183 p.p.

Rodríguez Estrada, Mauro. Psicología de la organización; Ed. Trillas, 2a. edición; Mexico,

noviembre de 1987, 230 p.p.

K.N. Wexley. Conducta y organizacional y psicología del personal. Ed. CECSA; México, 1990,

592 p.p

Rudolf H. Moos, Ph.D. Work environment scale. Ed. Consulting psychologists press, Inc. Palo

Alto California, 1987. 50 p.p

Rudolf H. Moos, Ph. D. Work environment scale manual. Consulting sichologists press, Inc.

Palo Alto California, 1986; 40 p.p.