



# **UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C.**



---

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**“DIAGNÓSTICO SOBRE EL CLIMA LABORAL EN LA SUBGERENCIA DE  
RECURSOS FINANCIEROS DE PETRÓLEOS MEXICANOS EN REFORMA  
CHIAPAS”**

**TESIS PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**FLOR IDALIA GONZÁLEZ GARCÍA**

**ASESOR DE TESIS:**

**LIC. RUBÉN CUSTODIO HERNÁNDEZ**

**Villahermosa, Tabasco 2012**

**“DIAGNÓSTICO SOBRE EL CLIMA LABORAL EN LA  
SUBGERENCIA DE RECURSOS FINANCIEROS DE  
PETRÓLEOS MEXICANOS EN REFORMA CHIAPAS”.**

Declaro que esta tesis es elaboración propia y no contiene material publicado o escrito previamente, excepto las citas a las que se hace mención.

Declaro que realicé un diagnóstico sobre el clima laboral de la subgerencia de Recursos Financieros de Petróleos Mexicanos en Reforma Chiapas; como base fundamental para el rendimiento y bienestar en el trabajo.

*FLOR IDALIA GONZÁLEZ GARCÍA*

## AGRADECIMIENTOS

A:

### **Dios.-**

*Por haberme permitido realizar un logro más en mi vida brindarme salud y entendimiento, además de su infinita bondad y amor.*

### **Mis Hermanos.-**

*Por el amor que siempre me han demostrado, por estar conmigo en mis alegrías, tristezas y dificultades de la vida y sobre todo por compartir en estos momentos un logro mas en mi vida.*

### **Mis Padres.-**

*Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, valores, por la motivación constante que me han permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.*

### **Mis Maestros.-**

*Por sus enseñanzas, disposición y ayuda brindada a lo largo de la carrera.*

## ÍNDICE

	<b>PÁG.</b>
<b>CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN</b>	
Introducción.....	10
Antecedentes.....	10
Preguntas de investigación .....	12
Hipótesis.....	13
Objetivos .....	13
Importancia .....	14
Delimitaciones de Estudio .....	15
<b>CAPÍTULO II REVISIÓN DE LA LITERATURA</b>	
Revisión de la literatura.....	17
Introducción .....	17
Clima Laboral .....	17
Efectos del Clima laboral .....	19
Características y funciones del Clima Laboral .....	20
Dimensiones del Clima Laboral .....	21
Petróleos Mexicanos.....	25
Misión .....	28
Visión .....	28
Subdirección de Finanzas.....	29
Organigrama.....	30
Políticas.....	31
Misión.....	31

Visión.....	31
Objetivos.....	32
Funciones generales.....	32
Organigrama.....	33

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

Metodología .....	35
Diseño de la investigación .....	35
Población .....	35
Sujetos .....	35
Instrumentos .....	35
Diseño de los instrumentos .....	35
Procedimiento de recolección y análisis de datos .....	36
Resultados .....	36
Confiabilidad del instrumento .....	40

### **CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Análisis de los resultados .....	42
Resultados Descriptivos .....	42

### **CAPÍTULO V CONCLUSIONES**

Conclusiones .....	71
Referencias .....	74
ANEXO .....	79
CUESTIONARIO .....	80

## INDICE DE TABLAS

	<b>PÁG.</b>
Tabla 1.- Especificaciones de las variables de Clima Laboral.....	37
Tabla 2.- Distribución de frecuencias de acuerdo al sexo.....	42
Tabla 3.-Distribución de frecuencias de acuerdo a la edad.....	43
Tabla 4.- Distribución de frecuencias de acuerdo al estado civil.....	44
Tabla 5.-Distribución de frecuencias de acuerdo al puesto que desempeña.....	45
Tabla 6.-Distribución de frecuencias de acuerdo a la antigüedad.....	46
Tabla 7.-Mi jefe me hace sentir que mi trabajo es importante para el logro de los objetivos del área .....	47
Tabla 8.- Mi desempeño es importante para mi profesionalización.....	48
Tabla 9.- En mi área se recompensa el logro de los resultados.....	49
Tabla 10.- Mi jefe me permite cumplir con la capacitación que tengo programada.....	50
Tabla 11.- La capacitación que recibo mejora mi desempeño en el trabajo.	51
Tabla 12.- La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo.....	52
Tabla 13.- Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo.	53
Tabla 14.- Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurren en la forma de trabajar.....	54
Tabla 15.- Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas.....	55
Tabla 16.- Mi jefe toma en cuenta mis sugerencias y comentarios.....	56
Tabla 17.- Mi jefe me proporcionó la información necesaria para desempeñar mi trabajo con calidad.....	57

Tabla 18.- Mi jefe es ejemplo de profesionalismo.....	58
Tabla 19.- Mi jefe distribuye equitativamente el trabajo.....	59
Tabla 20.- Mi jefe es objetivo cuando califica mi trabajo.....	60
Tabla 21.- Hago mi mejor esfuerzo para hacer las cosas bien a la primera.	61
Tabla 22.- En mi área logramos obtener mejores resultados sin incrementar los recursos.....	62
Tabla 23.- Conozco el resultado final del trabajo de mi empresa.....	63
Tabla 24.- La responsabilidad de los trabajos en equipo es compartida....	64
Tabla 25.- En mi área se aplican métodos para el trabajo en equipo.....	65
Tabla 26.- En mi área estamos comprometidos al trabajo en equipo para lograr resultados.....	66
Tabla 27.- Estadística descriptiva de los reactivos del cuestionario de Clima Laboral.....	67



## ÍNDICE DE GRÁFICAS

	<b>PAG.</b>
Gráfica 1.- Distribución de frecuencias de acuerdo al sexo.....	42
Gráfica 2.-Distribución de frecuencias de acuerdo a la edad.....	43
Gráfica 3.-Distribución de frecuencias de acuerdo al estado civil.....	44
Gráfica 4.-Distribución de frecuencias de acuerdo al puesto que desempeña .....	45
Gráfica 5.-Distribución de frecuencias de acuerdo a la antigüedad.....	46
Gráfica 6.-Distribución de frecuencias.....	47
Gráfica 7.-Distribución de frecuencias.....	48
Gráfica 8.-Distribución de frecuencias.....	49
Gráfica 9.-Distribución de frecuencias.....	50
Gráfica 10.-Distribución de frecuencias.....	51
Gráfica 11.-Distribución de frecuencias.....	52
Gráfica 12.-Distribución de frecuencias.....	53
Gráfica 13.-Distribución de frecuencias.....	54
Gráfica 14.-Distribución de frecuencias.....	55
Gráfica 15.-Distribución de frecuencias.....	56
Gráfica 16.-Distribución de frecuencias.....	57
Gráfica 17.-Distribución de frecuencias.....	58
Gráfica 18.-Distribución de frecuencias.....	59
Gráfica 19.-Distribución de frecuencias.....	60
Gráfica 20.-Distribución de frecuencias.....	61
Gráfica 21.-Distribución de frecuencias.....	62
Gráfica 22.-Distribución de frecuencias.....	63

Gráfica 23.-Distribución de frecuencias.....	64
Gráfica 24.-Distribución de frecuencias.....	65
Gráfica 25.-Distribución de frecuencias.....	66
Figura 1.- Percepción del Clima Laboral.....	69

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

En este trabajo de investigación se realizó un diagnóstico sobre el clima laboral a los empleados de la Subgerencia de Recursos Financieros de Petróleos Mexicanos en Reforma Chiapas, con el fin de conocer y obtener los factores que impulsan las conductas y actitudes laboral en los empleados.

El estudio cuenta de cinco capítulos. El capítulo uno describe los antecedentes del clima laboral, se plantean preguntas de investigación, los objetivos generales y específicos, la importancia de llevar a cabo el estudio en esta Subgerencia así como sus limitaciones y delimitaciones de estudio.

En el capítulo dos se muestra la literatura existente, por lo que se dan a conocer los antecedentes del clima laboral, las definiciones de diversos autores y las dimensiones del tema a investigar. Así como información de la Subgerencia con el propósito de conocer los aspectos necesarios de la organización, para poder sentar las bases adecuadas para la implementación de la metodología.

En el capítulo tres se expone la metodología utilizada, la población objeto de estudio, la creación del instrumento de medición y el procedimiento de recolección de los datos.

En el capítulo cuatro se muestra el resultado de la investigación, el análisis cuantitativo e interpretación de los datos obtenidos mediante la estadística descriptiva, utilizando la distribución de frecuencias y las medidas de tendencia central.

Por último, se presentan las conclusiones generales derivadas de dicho estudio.

## ANTECEDENTES

Existen muchos tipos de organizaciones con diversas actividades, las que se pueden clasificar en públicas (gubernamentales) y privadas. Las necesidades de las organizaciones son delimitadas por el entorno que los rodea, toda organización depende de las materias primas que produce y de la optimización de sus recursos, en la actualidad las empresas han comenzado a prestar mayor atención al capital humano ya que es éste el que las hace funcionar.

Hoy por hoy una de las preocupaciones más importantes dentro de las organizaciones es conocer cuáles son los factores que generan los problemas de alta rotación del personal, ausentismo, paros, rumores e insatisfacción en el trabajo, mismos que se manifiestan en la baja productividad, por lo tanto muchas empresas en México están recurriendo a los estudios organizacionales (Bortolotti, 2005).

El clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional, puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran (Suárez, 2008).

Los primeros antecedentes iniciaron a partir de Lewin, Lippitt y White (1939), introducción del concepto "Climas Sociales". Seguido de Cornell (1955), definición pionera del clima como mezcla de interpretaciones o percepciones de los miembros de una organización sobre el entorno (Sampieri, 2006).

Posteriormente Gellerman (1960), contextualización como variable que debe ser estudiada. Seguidamente de Likert (1967), trascendencia de las percepciones en el mundo laboral. Tipología del clima organizacional (sistemas):

- Autoritario-explotador.
- Autoritario-paternalista.
- Participativo-consultivo.
- Participativo en grupo.

Litwin y Stringer (1968). Instrumento desarrollado en función de nueve dimensiones:

- Estructura.
- Responsabilidad individual.
- Remuneración o recompensas.

- Desafío.
- Relaciones sociales.
- Cooperación.
- Estándares.
- Conflictos.
- Identidad o identificación.

Cuándo se habla de clima organizacional, se refiere a todos los aspectos que de una u otra manera son parte inherente a la estructura interna y externa de una organización y lo que es más importante es que los comunican. El clima engloba todas aquellas actividades, actitudes, valores y relaciones que se establecen en una organización y que finalmente van hacer que la estructura se mantenga (Alanis, 2004).

Por tal motivo, es importante evaluar el clima laboral que existe en la Subgerencia de Recursos Financieros de Petróleos Mexicanos en Reforma Chiapas y analizar cómo este se refleja en la eficiencia y los resultados de los diversos equipos de trabajo.

## PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las variables que inciden en la conducta y actitud del trabajador?

¿Cuáles son las variables que impactan en el diagnóstico de clima laboral de los empleados de la Subgerencia de Recursos Financieros de Petróleos Mexicanos en Reforma Chiapas?

¿Cuáles son las variables en las que existe mayor o menor grado de satisfacción laboral respecto al diagnóstico de clima laboral en los empleados de la Subgerencia de Recursos Financieros de Petróleos Mexicanos en Reforma Chiapas?

## HIPÓTESIS

No se formulará hipótesis para el presente estudio, ya que el diseño y tipo de investigación es descriptivo –cuantitativo. Hernández, Fernández, Baptista (2007, p.122) “no todas las investigaciones cuantitativas plantean hipótesis. El hecho de que formulemos o no hipótesis depende de un factor esencial: el alcance inicial del estudio. Las investigaciones cuantitativas que formulan hipótesis son aquellas cuyo planteamiento define que su alcance será correlacional o explicativo, o las que tienen un alcance descriptivo, pero que intentan pronosticar una cifra o un hecho”.

## OBJETIVOS

### *General*

Realizar un diagnóstico sobre el clima laboral actual de la Subgerencia de Recursos Financieros de Petróleos Mexicanos en Reforma Chiapas.

### *Específicos*

- Identificar las variables que inciden en la conducta y actitud del trabajador.
- Ejecutar un estudio que permita señalar cuáles son las variables que impactan en el diagnóstico de clima laboral en los empleados de la Subgerencia de Recursos Financieros de Petróleos Mexicanos en Reforma Chiapas.
- Indicar cuáles son las variables en las que existe mayor o menor grado de satisfacción laboral en los empleados de la Subgerencia de Recursos Financieros de Petróleos Mexicanos en Reforma Chiapas respecto al diagnóstico de clima laboral.

## *IMPORTANCIA*

Con el paso del tiempo se ha demostrado que es muy importante el ambiente dentro de las organizaciones ya que un buen ambiente dentro de la misma favorece al flujo de comunicación e incita a una eficaz creación de información para el desarrollo del clima organizacional y así diagnosticar el ambiente de la empresa y mejorar su operación.

El estudio de clima laboral se trata de una encuesta mediante la cual se recaban opiniones del personal, permitiendo medir el clima laboral interno que se percibe por los empleados de la organización (Bortolotti, 2005). La percepción que tienen todos y cada uno de los miembros de una organización de su estructura, sus procesos, sus sistemas, y las personas que la integran, de sus relaciones y del entorno laboral donde se desarrollan es lo que se denomina clima laboral u organizacional (Dirección de Seguridad e Higiene, 2007).

El concepto de clima laboral es por lo tanto muy complejo, sensible y dinámico a la vez. Complejo porque abarca un sinnúmero de componentes, sensible porque cualquiera de ellos puede afectarlo y dinámico porque estudiando la situación de sus componentes podemos mejorarlos aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias. Esta situación contribuye a que los estudios de clima organizacional se tornen en cada vez más relevantes y necesarios (Maisch, 2006).

Existe creciente evidencia para afirmar que los niveles de rentabilidad, valor de mercado y el desempeño organizacional, están positivamente correlacionados con la calidad del Clima Organizacional de una empresa (Stringer, 2002; Davidson, 2003, citados por PLANCOM, 2007).

El Clima Organizacional ha demostrado ser una variable predictora de la forma en que van a actuar sus miembros frente a los desafíos que enfrenta una organización (PLANCOM, 2007).

Lo anterior lleva a plantear la necesidad de realizar un diagnóstico de Clima Organizacional en la Subgerencia de Recursos Financieros de Petróleos Mexicanos en Reforma Chiapas, que permita identificar las condiciones de cambio creando nuevos y mejores programas de operación, de manera que se eleve la



productividad, calidad, eficiencia del personal y dar capacidad de acción a quienes tienen la mayor incidencia en producir mejoras.

## DELIMITACIONES DEL ESTUDIO

Esta investigación se realiza exclusivamente al personal que trabaja en la Subgerencia de Recursos Financieros de Petróleos Mexicanos en Reforma Chiapas.

El alcance es hasta realizar el diagnóstico de clima laboral, presentando un análisis de las diferentes dimensiones que la integran.

# CAPÍTULO II

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

# REVISIÓN DE LA LITERATURA

## *Introducción*

El tratamiento del clima como percepción genérica de situaciones ha tenido la ventaja de permitir evaluaciones sumarias del contexto en investigaciones que de otra manera estarían focalizadas en gran parte en el nivel individual. Sin embargo, el clima como concepto tiene límites específicos que lo distinguen de otras características y de otras percepciones. Dos cualidades definidas y constantes del clima persisten en sus varias conceptualizaciones: es una percepción y es descriptiva. Las percepciones son sensaciones o realizaciones experimentadas por un individuo. Las descripciones son informes de una persona de estas sensaciones. Si las diferencias individuales o los factores circunstanciales explican grandes o pequeñas variaciones en estas descripciones, varían a partir de una noción del clima al siguiente, y es más un resultado empírico que conceptual (Chiang, Núñez, Huerta, 2005)

## CLIMA LABORAL

En primer lugar, existe una serie de aspectos que influyen en el clima laboral de los empleados, entre los que se encuentran los estilos de liderazgo, la claridad en la definición de objetivos, como se gestiona la toma de decisiones, los procesos de comunicación y la estructura, propios de una organización que influyen en el comportamiento laboral de un empleado y que se asocian normalmente como incidentes en el clima organizacional (Giraldo, Zuluaga, Baraya, Henao, Montoya, Arias, Gaviria, Chaur, Aristizábal, Arango, 2001).

A su vez, conceptos tales como: carácter, ambiente, medio, moral, ecología, y en otros casos las acepciones de cultura, liderazgo y satisfacción se identifican con el clima organizacional. En especial esta última, es corriente concebirla como equivalente, en parte porque los primeros instrumentos de medición del clima se construyeron con base en ítems de cuestionarios destinados a evaluar la satisfacción (Giraldo, Zuluaga, Baraya, Henao, Montoya, Arias, Gaviria, Chaur, Aristizábal, Arango, 2001).

El Clima Organizacional es una configuración particular de las características de una organización que influye sobre los comportamientos de las personas en su medio de trabajo. Es una construcción teórica multidimensional y dinámica cuyas dimensiones conforman un ambiente particular propio y característico de cada organización. Representa un concepto molecular y sintético; es una configuración particular de variables situacionales; está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de las personas que forman parte de la organización y por las realidades sociológicas y culturales de esta; es fenómeno lógicamente exterior al individuo y diferente a la tarea; está basado en las características de la realidad externa, tal como las percibe el actor (Alonzo, Estévez, Guarinoni, Day, Quatrochi, 2008).

Respecto al clima laboral u organizacional, se encuentran diferentes acepciones:

Forehand y Gilmer definen el clima como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”. (Dessler, Gary, 1993, p.181).

Para Litwin y Stringer, el clima organizacional son: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.” (Ídem. p. 182). Figura 1. Percepción del Clima Laboral.



El Clima Organizacional es un atributo del individuo, una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. Forman su propia percepción de los que les rodea y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas (Silva, 1996. Citado por Ibáñez, 2005).

El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización (Goncalves, 1997).

Pérez, Maldonado y Bustamante (2006), (Citado por Mercado, Navarro, 2008) el clima laboral se construye colectivamente, a través de la interacción cotidiana en la organización, y como tal esa construcción tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales.

## EFFECTOS DEL CLIMA LABORAL

El clima afecta a procesos organizacionales como la comunicación, la toma de decisiones y la solución de problemas, el tratamiento de los conflictos y los niveles de implicación y participación. El modelo de causalidad desarrollado por el constructo de clima laboral considera que la influencia sobre la conducta laboral no proviene de hechos o de acontecimientos aislados, ni tampoco que provenga de aspectos particulares de la organización, sino que su influencia se ejerce de forma global y persistente, como corresponde a una atmósfera psicológica particular. Diferentes investigaciones han puesto de manifiesto que el clima es "un factor ecológico principal" en la determinación de las conductas laborales (Mañas, Peiró, González, 1999, citados por Sánchez y García, 2004).

No parece que se pueda hablar de una relación causal en el sentido estricto de la palabra, ya que el clima como tal es un fenómeno colectivo que es filtrado por la personalidad individual de los sujetos. Más que de un efecto causal habría que hablar del sentido de la conducta, o más estrictamente, de un factor de

probabilidad de la aparición de determinadas conductas. En general, puede considerarse el clima como un moderador entre las características de los individuos y la conducta que estos desarrollan, es decir como un factor emocional relativamente estable. Los accidentes, la satisfacción laboral y el rendimiento estarían relacionados con el clima pero las investigaciones empíricas no siempre respaldan esta lógica (Katz y Kahn, 1989, citados por Sánchez, García, 2004).

## CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de éstos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación (Huamán, 2005).
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a

una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración (Huamán, 2005).

## DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL

Las dimensiones son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones (Sandoval, 2004).

Distintos autores definen las dimensiones para la evaluación del clima laboral, identificando elementos comunes agrupados así:

Autonomía individual: se contextualiza en el marco de la libertad de las personas en su desempeño laboral. Se refiere a la responsabilidad individual, la independencia, libertad e iniciativa para desempeñarse en su cargo. La participación en proceso de decisiones (nivel de empoderamiento), así como la orientación hacia el cumplimiento de las reglas y normas.

Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado: hace referencia a la forma en que los directivos determinan los objetivos, políticas y procedimientos, así como el uso de estrategias de comunicación utilizadas, que permitan a los miembros de la organización recibir información acerca de los mismos.

Orientación hacia la recompensa: incluye los comportamientos que las personas tienen con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que les permitan alcanzar satisfacción, así como beneficios y recompensas. (Méndez, 2006).

Consideración, entusiasmo y apoyo: las personas que desempeñan cargos de dirección y que se encuentran en posiciones jerárquicas superiores dan apoyo a sus subalternos en la ejecución de su labor. Además, propician acciones que estimulan el entusiasmo de los empleados por el reconocimiento y afecto.

Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo: esta dimensión hace énfasis en la importancia que tiene la conformación de grupos de trabajo, la calidad de las relaciones interpersonales proyectadas en un ambiente de colaboración amistoso que permita condiciones de trabajo para alcanzar objetivos y ser reconocido ante los superiores, incluye factores como la tolerancia, el manejo del conflicto y el universalismo, entre otros (Méndez, 2006).

A continuación se definen cada una de las variables utilizadas para la realización del diagnóstico del clima laboral:

Recompensa: Percepción de la equidad en el salario con relación a la tarea desempeñada (Alonzo, Estévez, Guarinoni, Day, Quatrochi, 2008).

Reconocimiento: Es todo acto de aceptación de los demás. Cuando un colaborador se esfuerza por hacer bien su trabajo, cumple con lo esperado y además hace esfuerzos extra, necesita que su superior se lo haga notar, con un comentario, con una nota, con una atención (Laca, Mejía, Gondra, 2003, citado por Aguilar, Sandoval, Guzmán, 2009).

Capacitación: Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar un trabajo (Hernández, 2001).



Desarrollo: Condición de vida de una sociedad en la cual las necesidades auténticas de los grupos y/o individuos se satisfacen mediante la utilización racional, es decir sostenida, de los recursos y los sistemas naturales (Reyes, 2000).

Innovación: Percepción del apoyo a las iniciativas individuales que mejoren la forma de realización de la tarea en la organización (Alonzo, Estévez, Guarinoni, Day, Quatrochi, 2008).

Cambio: Implica la unión de todos los procesos y actividades que se utilizan para ayudar a una organización a adaptarse o adoptar nuevas actitudes, tecnologías, ambiente, estructura y personal. Es importante que para que se lleve a cabo el cambio en una empresa haya un compromiso por parte de la administración y de los empleados (VecchiPomphile, 2006. Citado por Torres, 2007).

Productividad: Es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado (Huamán, L., 2005).

Enfoque a resultados: Este método verifica las prácticas del pasado, para determinar si las acciones se apegaron a los requisitos legales y las políticas y procedimientos de la compañía. (Calónico, 2008).

Liderazgo: Es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los grupos para que se alcancen los objetivos fijados en una situación dada (O. Da Silva, 2002). Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa que permite y fomenta el éxito (Rubio, 2002).

Participación: Hace referencia a la posibilidad de ejercer ese poder de actuar y dar forma a la realidad. Para ello, para que los miembros se sientan parte, hay que tener en cuenta estos aspectos:

- Tomar parte: saber, conocer, opinar, decidir, asumir responsabilidades y costos.
- Formar parte: pertenecer a un grupo / equipo u organización.
- Tener parte: En las decisiones, en el trabajo y en los beneficios y resultados (Cuadernillo de Gestión Cultural para Bibliotecas Populares. Pág 3. Citado por Corizzo, 2005).

Colaboración: Capacidad de trabajar armónicamente con otras personas en la búsqueda de un objetivo (Miranda, 2008).

Trabajo en Equipo: Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida". (Katzenbach y K. Smith. Citado por Briceño, 2007).

## PETRÓLEOS MEXICANOS

### *Antecedentes*

La palabra “Petróleo” viene del latín petroleum (petra-piedra y oleum-aceite), que significa aceite de piedra. El vocablo chapopote viene del náhuatl chapopoctli, de chiáhuatl que significa grasa y de poctli, humo.

El petróleo es resultado de la lenta descomposición de materia orgánica acumulada en cuenca marina y lacustre, en un pasado remoto. Estudios recientes en laboratorios, con análisis de rocas petroleras de campos productores, confirman su origen orgánico, ya que se ha encontrado en ellas ciertas propiedades ópticas, que únicamente se localizan en las sustancias orgánicas; por otro lado el contenido de nitrógeno y otras sustancias en el petróleo sólo puede proceder de material orgánicas.

El petróleo se encuentra en el subsuelo, impregnado en formaciones de tipo arenoso y calcáreo, asume los tres estados físicos de la materia: sólido, líquido y gas según su composición, temperatura y presión a que se encuentra. Su color varía entre el ámbar y el negro. En estado gaseoso es inodoro, incoloro e insípido, puede hallarse solo o mezclado con el petróleo líquido dentro de un yacimiento. En el subsuelo se encuentra generalmente encima de una capa de agua y en la parte superior una de gas.

El petróleo fue conocido por las razas aborígenes desde época muy remota pero el proceso de exploración para encontrar petróleo en México se llevó a cabo a partir de la segunda guerra mundial.

En 1901; descubren petróleo los norteamericanos Edgard L., Doheny y Charles A. Canfield después de haber iniciado las primeras perforaciones en la hacienda “El Tulillo”, en ese mismo año el presidente Porfirio Díaz, expidió la primera ley del petróleo que facultaba al Gobierno Federal para otorgar concesiones petroleras en terrenos nacionales y zonas federales, al amparo del código de Minería de 1884.

En 1908; se funda la compañía de petróleo “El Águila” iniciando sus actividades con un capital de cien mil pesos.

En 1917; al promulgarse la Constitución a través del artículo 27, la nación recuperó jurídicamente el dominio directo sobre su petróleo.

En 1921; uno de los pozos más espectaculares en los anales de la historia petrolera del mundo fue el “Cerro Azul Núm. 4”, propiedad de la Huasteca Petroleum Company.

En 1925; el presidente Plutarco Elías Calles expidió una nueva ley del Petróleo reglamentaria del artículo 27 Constitucional, en la cual se reducían las confirmaciones a sólo cincuenta años sin distinguir entre los derechos que pudieran tener propietarios o arrendatarios de los terrenos. Las compañías extranjeras protestaron y la ley tuvo que reformarse parcialmente, sin embargo se lograron sustituir los títulos de propiedad absoluta que las empresas pretendían poseer sobre los terrenos petroleros por concesiones confirmatorias otorgadas por el Gobierno Federal.

En 1935; los trabajadores petroleros cansados del trato discriminatorio e inhumano que recibían de las compañías extranjeras, decidieron unirse logrando constituir el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana, cuya primera acción fue poner un proyecto de contratos colectivos vigentes en cada una de las empresas emplazándolas al mismo tiempo a un movimiento de huelga general, si en un término perentorio no consentían entablar negociaciones sobre la base de éste proyecto.

En 1937; en vista de que no se logró un acuerdo con el sindicato y las compañías, el gobierno federal intervino para que, sin necesidad de recurrir a otras instancias se celebrara un convenio con la finalidad de concluir en un plazo de seis meses un contrato colectivo que se llevaría a la categoría de obligatorio para toda la industria del petróleo. Durante este tiempo, la huelga anunciada quedó en suspenso, las negociaciones no prosperaron y el 28 de marzo de ese mismo año la huelga se hizo efectiva pero debido a que la escasez de gasolina y combustible estuvo a punto de paralizar la economía nacional, tuvo que suspenderse a instancias del presidente de la República quien prometió a los trabajadores que les haría justicia.

El 18 de marzo de 1938; por el presidente Lázaro Cárdenas queda promulgada la expropiación petrolera quedando como: Petróleos Mexicanos.

En 1942; se firma el primer Contrato Colectivo de Trabajo entre el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana. Se cubre anticipadamente el último abono de la deuda contraída por la expropiación de 1938.

En 1971; se expide la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos. En la década de los setentas se le da además un impulso a la refinación y se experimenta un auge en la industria petrolera, producto del descubrimiento de diversos yacimientos petroleros.

En 1979; la perforación del pozo Maalob1 confirma el descubrimiento del segundo yacimiento más importante del país, después de Cantarell. El Activo Ku-Maalob-Zaap es el vigésimo tercero a nivel mundial, en términos de reservas, que equivalen a cuatro mil 786 millones de barriles de crudo.

En 1992; se expide una nueva Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios donde se establecen los lineamientos básicos para definir las atribuciones de Petróleos Mexicanos en su carácter de órgano descentralizado de la Administración Pública Federal, responsable de la conducción de la industria petrolera nacional. Posteriormente, el 7 de junio se crea Petróleos Mexicanos como organismo encargado de explotar y administrar los hidrocarburos en beneficio de la nación. Esta Ley determina la creación de un órgano Corporativo y cuatro Organismos Subsidiarios, que es la estructura orgánica bajo la cual actualmente opera PEMEX.

*Dichos Organismos son:*

- ❖ PEMEX Exploración y Producción (PEP)
- ❖ PEMEX Refinación (PXR)
- ❖ PEMEX Gas y Petroquímica Básica (PGPB)
- ❖ PEMEX Petroquímica (PPQ)

En 2005; durante los meses de abril, mayo y junio Petróleos Mexicanos Produjo un promedio diario de tres millones 425 mil barriles de crudo. De estos exportó un millón 831 mil barriles a sus clientes en América, Europa y el Lejano Oriente. El resto se envió al sistema nacional de Refinación.

En 2006; Petróleos Mexicanos se ha convertido en la empresa más grande de México y una de las petroleras más grandes del mundo, tanto en términos de activos como de sus ingresos. PEMEX lanza al mercado nacional la gasolina Premium *Ultra Bajo Azufre*.

En 2007; Petróleos Mexicanos continúa intensificando su actividad exploratoria en diversos puntos del país y en la plataforma continental. Se trabaja en la reconfiguración de la refinería Lázaro Cárdenas, la más antigua del sistema nacional de refinación. Impulsa la recuperación de la industria petroquímica nacional y busca incrementar la producción de gas, para satisfacer la demanda del mercado doméstico y así, reducir las importaciones de este energético.

En 2008; un viernes 28 de noviembre se publica en el Diario Oficial de la Federación los siete decretos que integran la Reforma Energética con esto se concluyen los trabajos encabezados por el Gobierno Federal en esta importante iniciativa para fortalecer a la empresa más importante del país.

## MISIÓN GENERAL DE PEMEX

Petróleos mexicanos es un organismo descentralizado que opera en forma integrada, con la finalidad de llevar a cabo la exploración y explotación del petróleo y demás actividades estratégicas que constituyen la industria petrolera nacional, maximizando para el país el valor económico de largo plazo de los hidrocarburos, Satisfaciendo con calidad las necesidades de sus clientes nacionales e internacionales, en armonía con la Comunidad y el medio ambiente.

## VISIÓN GENERAL DE PEMEX

Ser una empresa pública, proveedora de energía, sustentable, preferida por los clientes, reconocida nacional e internacionalmente por su excelencia operativa, transparencia, rendición de cuentas y la calidad de su gente y productos, con presencia y liderazgo en los mercados en los que participa.

## *SUBDIRECCIÓN DE FINANZAS DE PEP*

La dirección general de Pemex exploración y producción autorizo, mediante a cuerdo N° PEP/141/99 de fecha 15 de noviembre de 1999, la estructuras de organización e integración de las dependencias en sede que conforman la Subdirección de Finanzas. Esto permitió cumplir con las iniciativas estratégicas establecidas en el Plan de Negocios 1996-2000 y estar en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 del Gobierno Federal. Los estudios de organización que en aquel momento se realizaron para determinar la estructura de organización en Sede para conformar la Subdirección de Finanzas de Pemex Exploración y Producción, dieron origen a la Subdirección de Finanzas, con su Unidad de Asesoría y Control de Gestión y su Secretaria Particular.

La Gerencia de Recursos Humanos, con cinco Subgerencias, una de ellas con residencia en Villahermosa, Tab.

La Gerencia de Recursos Materiales, con seis Subgerencias, tres de ellas con residencia en Villahermosa, Tab.

La Gerencia de Recursos Financieros, con tres coordinaciones, una de ellas con residencia en Villahermosa, Tab., siete subgerencias, una unidad de Sistemas Financieros y un Área de Contaduría y Normatividad Contable.

La Gerencia de Servicios de Tecnología de Información, con seis subgerencias, una de ellas con residencia en Villahermosa, Tab.

La Gerencia de Procesos de Negocios, con dos coordinaciones y dos subgerencias.

La Unidad de Administración de Bienes y Servicios, con tres áreas de especialidad y una coordinación con residencia en Villahermosa, Tab.

La macro estructura de organización autorizada en dicho documento, que involucra las dependencias en sede de la subdirección de Finanzas de Pemex Exploración y Producción son:

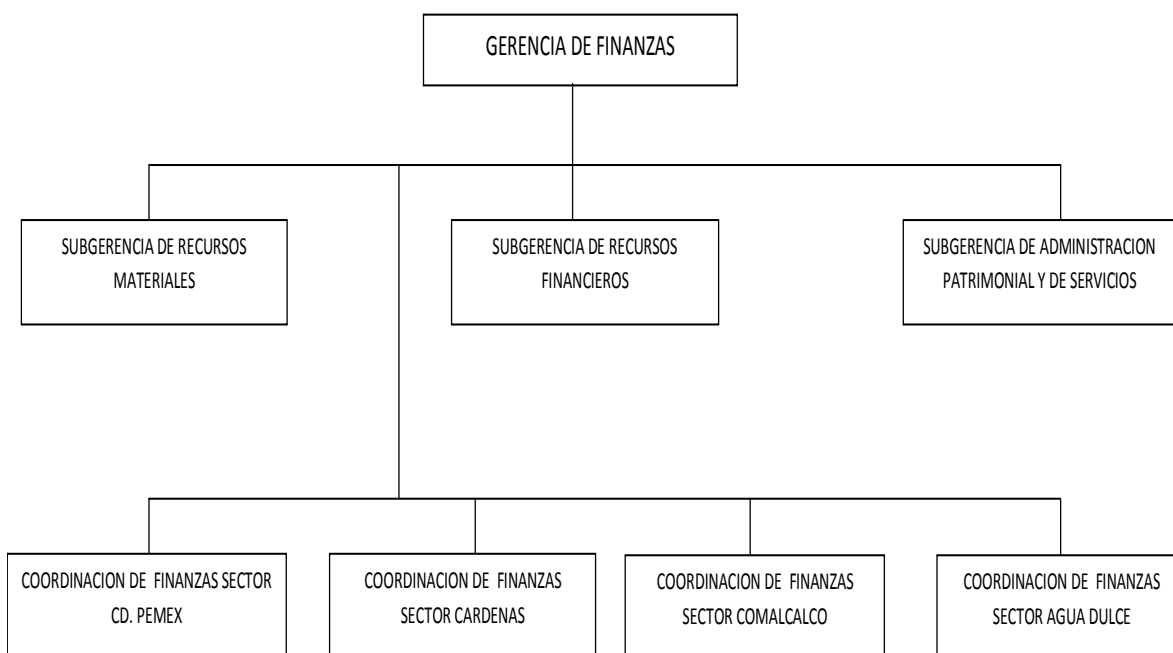
- Subdirección de Finanzas.
- Gerencia de Administración de personal.
- Gerencia de Recursos Materiales.
- Gerencia de Recursos Financieros.

- Gerencia de Procesos y tecnología de Información.
- Gerencia de Administración Patrimonial y de Servicios.
- Gerencia de Control de Gestión.
- Gerencia de Suministros Estratégicos.
- Unidad de Administración y Finanzas Villahermosa.

Como consecuencia de lo anterior, la Dirección General de Pemex Exploración y Producción, instruyo a la recientemente creada Subdirección de Recursos Humanos, competitividad e innovación para que desarrollara el proyecto de organización e integración relativo a la micro estructura del organismo, es decir, el diseño del esquema organizativo para los subsecuentes órganos y estratos jerárquicos en que el consejo de Administración para las dependencias de la macro estructura autorizada por el consejo de Administración para las dependencias en sede la Subdirección de Finanzas de Pemex Exploración y Producción, así como los puestos respectivos que los integren.

Posteriormente, en sesión ordinaria 101 del 24 de junio de 2004 y mediante Acuerdo CAPEP-032/04, el Consejo de Administración de Pemex Exploración y Producción aprobó el cambio de denominación de la Gerencia de Suministros Estratégicos a Gerencia de Estrategias de Suministro.

### ORGANIGRAMA





## POLÍTICAS GENERALES

Las políticas generales de la subdirección de finanzas se encuentran enmarcadas dentro del contexto general de Pemex Exploración y Producción.

- ❖ Vigilar que el cumplimiento de metas y aspiraciones de PEP sean de acuerdo al plan de negocios 2002-2010.
- ❖ Cuidar que las estrategias de Producción estén dirigidas al cumplimiento de la misión y objetivos de Pemex Exploración y Producción.
- ❖ Lograr el fortalecimiento hacia el liderazgo como productor y proveedor de hidrocarburos.
- ❖ Asegurar la suficiencia y oportunidad de los recursos de inversión.
- ❖ Impulsar la ejecución eficiente de proyectos.
- ❖ Contribuir a satisfacer la demanda de gas natural.
- ❖ Fortalecer la capacidad de ejecución de proyectos de inversión.

## MISIÓN

Participar en la planeación estratégica de la dirección general del organismo, proporcionándole asesoría e información relevante, que facilite la toma de decisiones, así como suministrar los recursos materiales, financieros y servicios administrativos en general a las diferentes dependencias de Pemex Exploración y Producción.

Garantizar los recursos financieros y contratos requeridos a precios razonables con empresas de calidad, en apego a la normatividad, contribuyendo a la continuidad de la operación de la Región Sur.

## VISIÓN

Ser considerada como un elemento fundamental de la institución en la administración de los recursos económicos e integrar la información financiera del organismo, permitiendo operar con la mayor transparencia, dotando al organismo de una imagen positiva ante la sociedad.

Ser reconocida como la mejor Gerencia de Recursos Financieros en PEP, comprometida con el cumplimiento de los Objetivos.

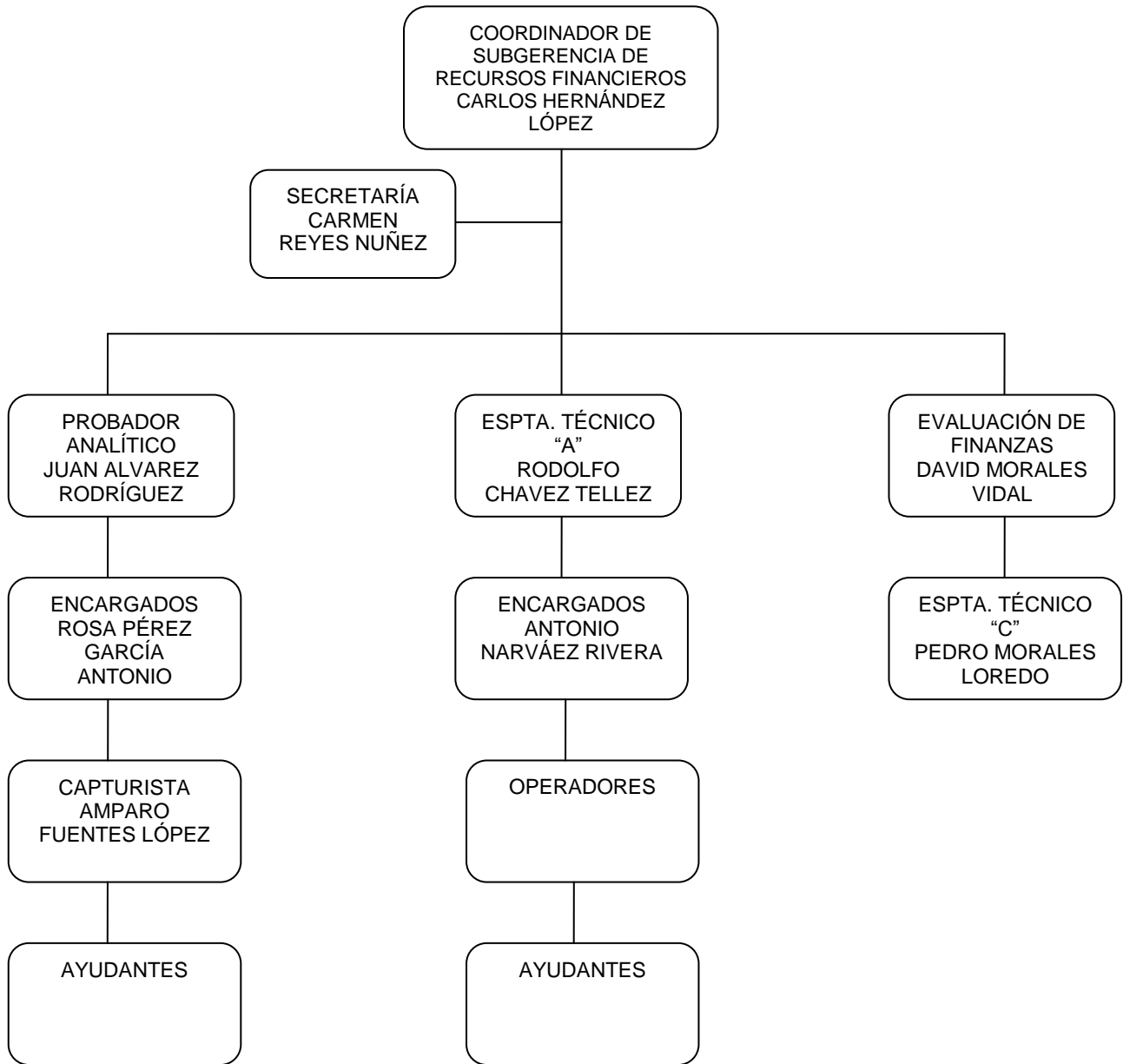
## OBJETIVO DE LA GERENCIA DE RECURSOS FINANCIEROS

Administrar los recursos económicos e integrar la información financiera del organismo, para preservar los derechos, cumplir con las obligaciones y determinar sus resultados.

### FUNCIONES GENERALES DE LA GERENCIA DE RECURSOS FINANCIEROS

- ❖ Coordinar la elaboración de los estados financieros, para la dictaminación financiera, presupuestal y fiscal de PEP y administrar la información financiera, para que sirva de base en el análisis financiero.
- ❖ Administrar la aplicación en PEP del régimen fiscal de Petróleos Mexicanos y Organismos subsidiarios, para asegurar el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.
- ❖ Elaborar, difundir y aplicar la normatividad en materia de recursos financieros en el organismo.
- ❖ Coordinar las funciones de tesorería del organismo.
- ❖ Determinar los diversos tipos de costos, para medir la eficiencia de operación del organismo y evaluar los indicadores de costos de PEP, así como los estados financieros para aportar información que contribuya a la toma de decisiones.
- ❖ Aplicar estándares de calidad que armonice la gestión de nuestra empresa en el cumplimiento de sus objetivos.

# ORGANIGRAMA



# CAPÍTULO III METODOLOGÍA

## METODOLOGÍA

### *Diseño de la Investigación*

El tipo de investigación es descriptivo. Estas investigaciones miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar y el diseño utilizado es cuantitativo, no experimental transeccional (Hernández, Fernández, Baptista 2007); ya que se pretende únicamente arrojar los resultados obtenidos de acuerdo al diagnóstico del clima laboral realizado a los empleados de la Subgerencia de Recursos Financieros de Petróleos Mexicanos en Reforma Chiapas.

## POBLACIÓN

### *SUJETOS*

Los sujetos de estudio lo conforman la totalidad de los empleados que prestan sus servicios en la Subgerencia de Recursos Financieros de Petróleos Mexicanos en Reforma Chiapas.

Está constituido por 13 personas, es por ello que el instrumento de investigación será aplicado a todos.

## INSTRUMENTOS

### *DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS*

Para fines de estudio, se diseñó la adaptación propia del cuestionario de clima laboral utilizado por la Unidad Ejecutiva de Administración y asuntos Jurídicos (2007) a través del Instituto Nacional de Ecología.

El cuestionario se estructuró con cinco opciones de respuesta: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, me da igual, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

En el caso de las variables socio-demográficas, se incluyeron dos con relación a la organización (antigüedad y puesto que desempeña) y tres con respecto al trabajador (sexo, estado civil y edad).

## *PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS*

Se recolectaron los datos a través de la aplicación del cuestionario a los 13 empleados sujetos de estudio, posteriormente se analizaron los datos a través del programa estadístico StatisticsPackagefor Social Science SPSS versión 15.0 para entorno Windows XP.

## *RESULTADOS*

Los resultados son presentados a través de gráficas y tablas donde se muestra el análisis de los datos recabado respecto al clima laboral que existe en la Subgerencia de Recursos Financieros de Petróleos Mexicanos en Reforma Chiapas, motivo del estudio.

El cuestionario contiene 20 ítems, divididos en 6 dimensiones del clima laboral como son: Recompensa y Reconocimiento, Capacitación y Desarrollo, Innovación y Cambio, Productividad y Enfoque a resultados, Liderazgo y Participación, Colaboración y Trabajo en Equipo.

A continuación se representan las especificaciones de las dimensiones que conforman el cuestionario, así como las preguntas que la integran.

Tabla 1.

Especificaciones de las variables de Clima Laboral.

Dimensión	Definición Operacional	Ítems	%
Recompensa y Reconocimiento.	Los integrantes de los grupos de trabajo deben ser reconocidos y recompensados para mantener su motivación y esta recompensa no debe ser necesariamente monetaria.	Mi jefe me hace sentir que mi trabajo es importante para el logro de los objetivos del área. Mi desempeño es importante para mi profesionalización. En mi área se recompensa el logro de los resultados.	15.0
Capacitación y Desarrollo.	La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente y el desarrollo es la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo.	Mi jefe me permite cumplir con la capacitación que tengo programada. La capacitación que recibo mejora mi desempeño en el trabajo. La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo.	15.0

Dimensión	Definición Operacional	Ítems	%
Innovación y Cambio.	Proceso de transformación organizacional de la empresa reconociendo al cambio humano como una constante ante el avance acelerado de la tecnología de información y los cambios en las empresas.	<p>de Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo.</p> <p>Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurren en la forma de trabajar.</p> <p>Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas.</p>	15.0
Productividad y Enfoque a Resultados.	<p>Productividad es el grado de Utilización efectiva de cada elemento de producción. Es una actitud Mental, busca la constante mejora de lo que existe ya.</p>	<p>los Mi jefe es objetivo cuando califica mi trabajo.</p> <p>Hago mi mejor esfuerzo para hacer las cosas bien a la primera.</p> <p>En mi área logramos obtener mejores resultados sin incrementar los recursos.</p> <p>Conozco el resultado final del trabajo de mi empresa.</p>	20.0



Dimensión	Definición Operacional	Ítems	%
Liderazgo y Participación.	<p>Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora.</p> <p>La participación es la intervención directa o indirecta de distintos actores en la definición de las metas de acción y de los medios para alcanzarlas.</p> <p>Colaborar y trabajar en equipo requiere compartir información, discutir, negociar, planificar, preparar y aprobar proyectos y programas de actuación.</p>	<p>Mi jefe toma en cuenta mis sugerencias y comentarios.</p> <p>Mi jefe me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo con calidad.</p> <p>Mi jefe es ejemplo de profesionalismo.</p> <p>Mi jefe distribuye equitativamente el trabajo.</p> <p>La responsabilidad de los trabajos en equipo es compartida.</p> <p>En mi área se aplican métodos para el trabajo en equipo.</p> <p>En mi área estamos comprometidos al trabajo en equipo para lograr resultados.</p>	20.0
Colaboración y Trabajo en Equipo.			15.0

*Fuente: Elaboración propia*

## CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

La confiabilidad se realizó por medio del cálculo del Coeficiente Alpha de Cronbach, la cual reporta un valor de .941 que en términos generales el valor se considera aceptable (Hernández, Fernández, Baptista, 2007).

El coeficiente alfa de Cronbach se basa en el cálculo de la confiabilidad de un compuesto donde cada ítem se considera una subcuestionario del cuestionario total y los ítems se consideran cuestionarios paralelos (Menéndez, 2006).

# CAPÍTULO IV

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### RESULTADOS DESCRIPTIVOS

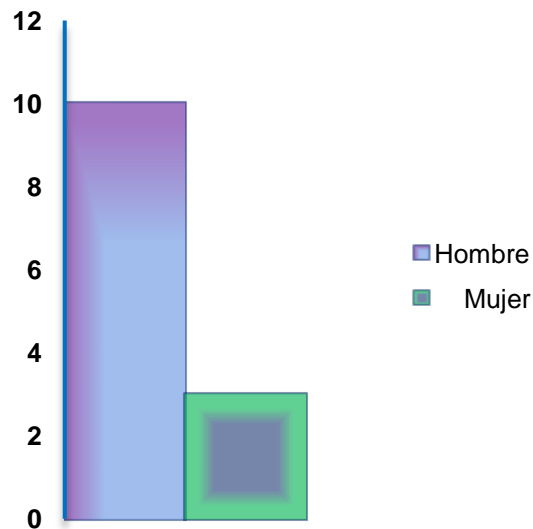
Para la realización del diagnóstico del clima laboral en la Subgerencia de Recursos Financieros de Petróleos Mexicanos en Reforma Chiapas, se procedió en primer lugar al análisis cuantitativo de los datos para después graficarlos de manera representativa.

Tabla 2.  
Distribución de frecuencias de acuerdo al sexo.

	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	10	76.9
Mujer	3	23.1
Total	13	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 1. Distribución de frecuencias de acuerdo al sexo.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los cuestionarios aplicados en la Subgerencia de Recursos Financieros de Petróleos Mexicanos en Reforma Chiapas, de un total de 13 empleados el 76.9% pertenecen al sexo masculino y el 23.1% al sexo femenino.

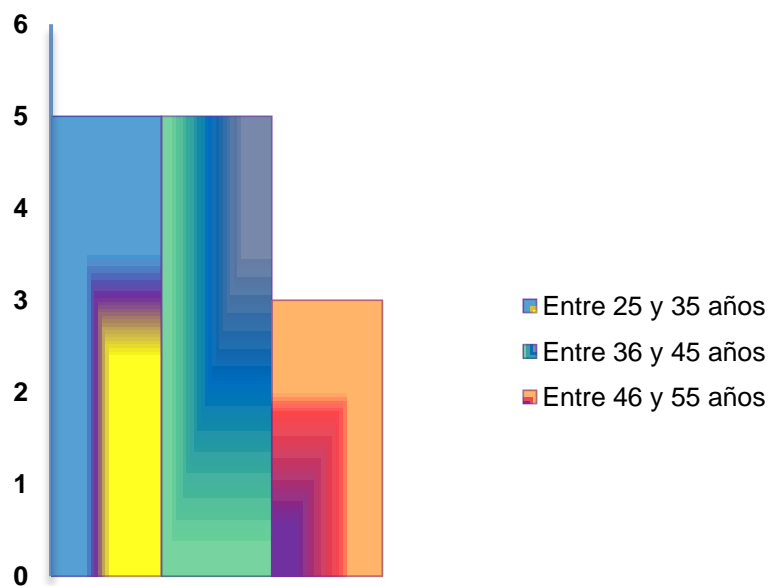
Tabla 3.

Distribución de frecuencias de acuerdo a la edad.

	Frecuencia	Porcentaje
Entre 25 y 35 años	5	38.5
Entre 36 y 45 años	5	38.5
Entre 46 y 55 años	3	23.1
Total	13	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 2. Distribución de frecuencias de acuerdo a la edad.



Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la edad de los empleados, los que tienen entre 25 y 35 años, representan el 38.5% de la población, el 38.5% lo ocupan el rango: entre 36 y 45 años y los de 46 y 55 años ocupan sólo el 23.1 % de la población.

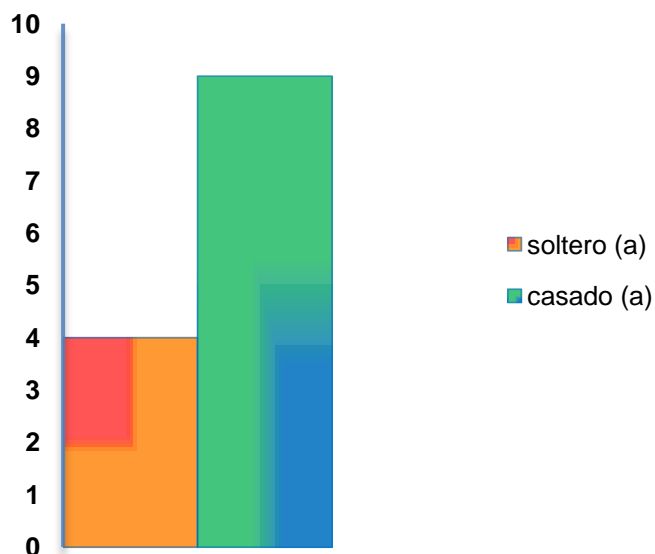
Tabla 4.

Distribución de frecuencias de acuerdo al estado civil

	Frecuencia	Porcentaje
soltero (a)	4	30.8
casado (a)	9	69.2
Total	13	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 3. Distribución de frecuencias de acuerdo al estado civil.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los cuestionarios aplicados en la Subgerencia de Recursos Financieros, de un total de 13 empleados el 30.8% son solteros y el 69.2% son casados.

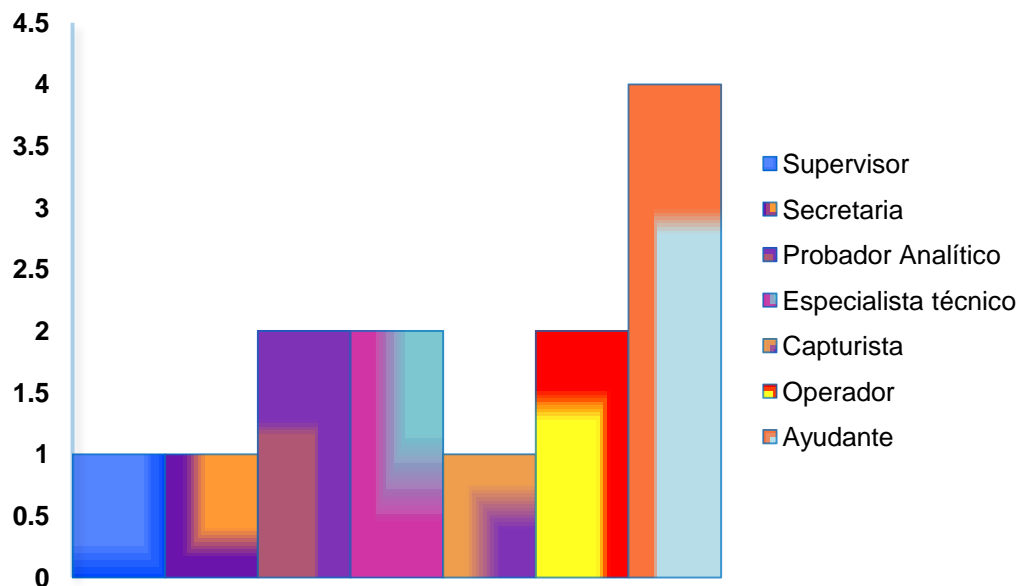
Tabla 5.

Distribución de frecuencias de acuerdo al puesto que desempeña.

	Frecuencia	Porcentaje
Supervisor	1	7.7
Secretaria	1	7.7
Probador Analítico	2	15.4
Especialista técnico	2	15.4
Capturista	1	7.7
Operador	2	15.4
Ayudante	4	30.8
Total	13	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 4. Distribución de frecuencias de acuerdo al puesto que desempeña.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla, el 7.7% de la población es supervisor, el 7.7% es secretaria, el 15.4% es probador analítico, el 15.4% es especialista técnico, el 7.7% capturista, el 15.4% operador mientras que el 30.08% es ayudante.

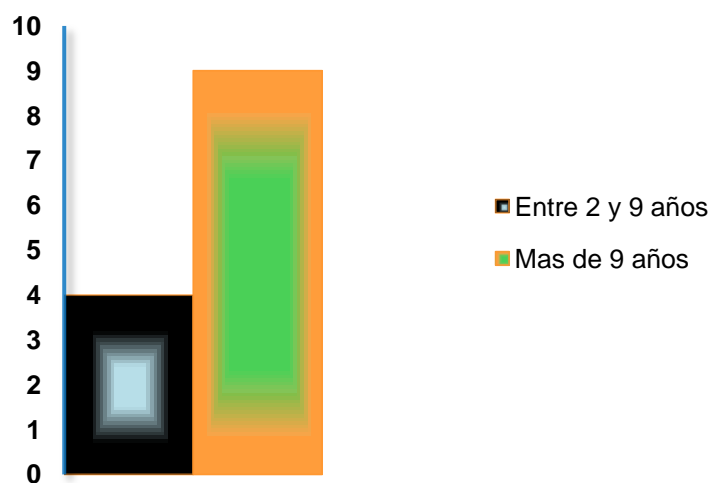
Tabla 6.

Distribución de frecuencias de acuerdo a la antigüedad.

	Frecuencia	Porcentaje
Entre 2 y 9 años	4	30.8
Mas de 9 años	9	69.2
Total	13	100.0

Fuente: *Elaboración propia*

Gráfica 5. Distribución de frecuencias de acuerdo a la antigüedad.



Fuente: *Elaboración propia*

En lo referente a la antigüedad, el 30.8% cuenta de 2 a 9 años laborando, el 69.02% tiene más de 9 años.



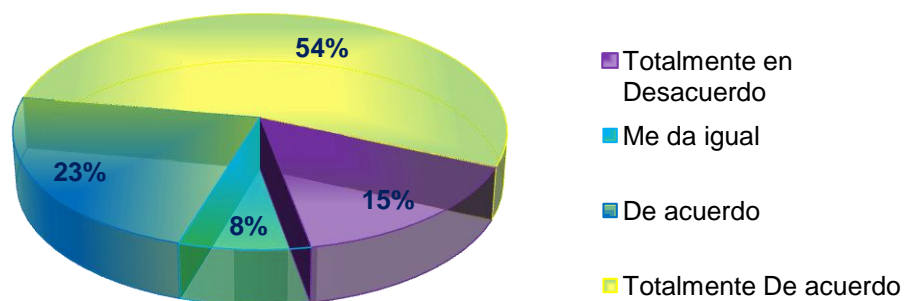
Tabla 7.

Mi jefe me hace sentir que mi trabajo es importante para el logro de los objetivos del área.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	2	15.4
Me da igual	1	7.7
De acuerdo	3	23.1
Totalmente De acuerdo	7	53.8
Total	13	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 6. Distribución de frecuencias.



Fuente: Elaboración propia

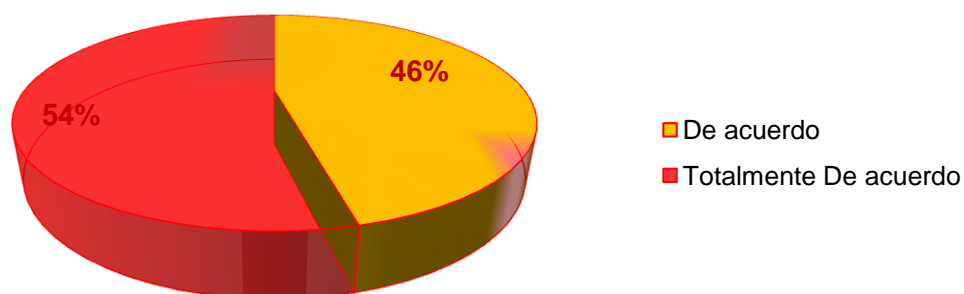
El 53.8% de la población dijo estar totalmente de acuerdo, el 23.1% de acuerdo, el 15.4% totalmente en desacuerdo y al 7.7% le da igual. Por lo resultados obtenidos, es posible afirmar que el 76.9% de los sujetos manifiestan que en la Subgerencia de Recursos Financieros, su jefe les hace sentir que sus trabajos son importantes para la organización.

Tabla 8.  
Mi desempeño es importante para mi profesionalización.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	6	46.2
Totalmente De acuerdo	7	53.8
Total	13	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 7. Distribución de frecuencias.



Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 53.8% afirmó estar totalmente de acuerdo en que su desempeño es importante para su profesionalización y el 46.2% mencionó estar de acuerdo. Por lo tanto, el 100% de los encuestados coincidieron positivamente al contestar esta pregunta.

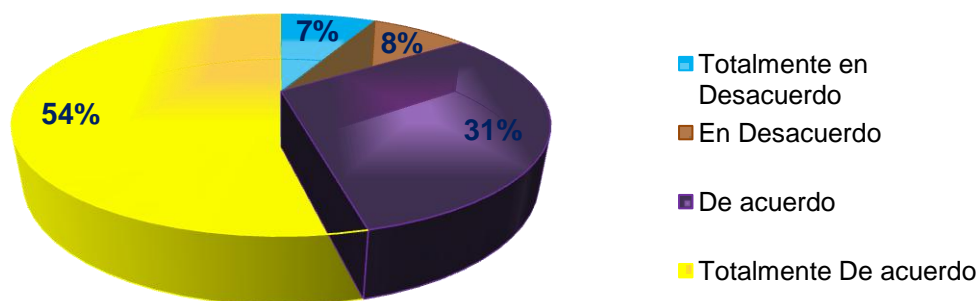
Tabla 9.

En mi área se recompensa el logro de los resultados.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	1	7.7
En Desacuerdo	1	7.7
De acuerdo	4	30.8
Totalmente De acuerdo	7	53.8
Total	13	100.0

Fuente: *Elaboración propia*

Gráfica 8. Distribución de frecuencias.



Fuente: *Elaboración propia*

Respecto a las recompensas, el 53.8% mencionó estar totalmente de acuerdo, el 30.8% dijo estar de acuerdo, el 7.7% en desacuerdo y el 7.7% totalmente en desacuerdo. Por lo cual se observa claramente que al 84.6% de los empleados si se les recompensa el logro de los resultados.

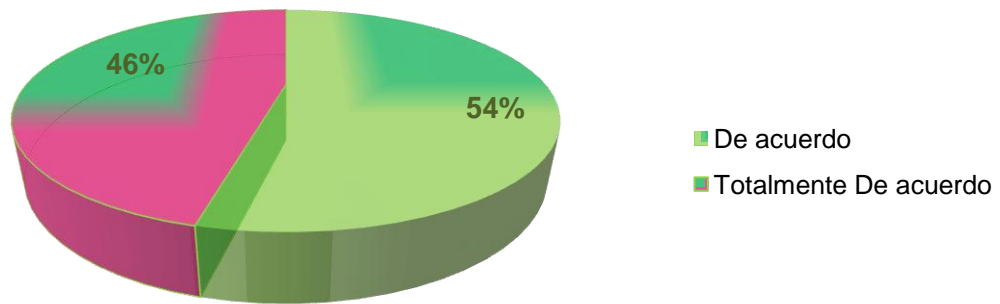
Tabla 10.

Mi jefe me permite cumplir con la capacitación que tengo programada.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	7	53.8
Totalmente De acuerdo	6	46.2
Total	13	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 9. Distribución de frecuencias.



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el 53.8% de los sujetos encuestados respondieron estar de acuerdo en que sus jefes les permite cumplir con la capacitación que tienen programada, el 46.2% estuvo totalmente de acuerdo. Por lo anterior, se deduce que el 100% considera que si pueden cumplir con sus capacitaciones.

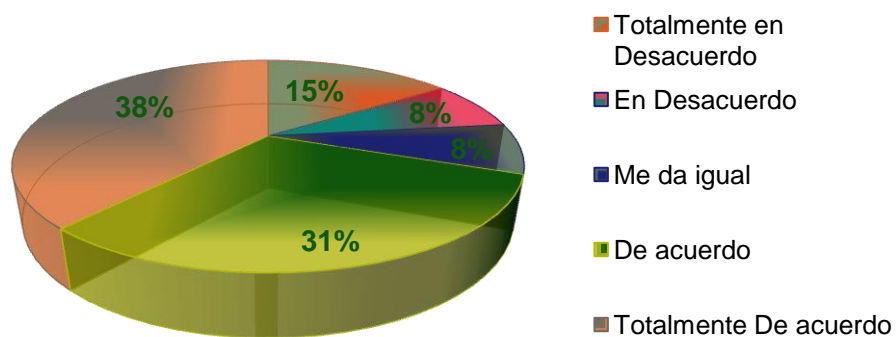
Tabla 11.

La capacitación que recibo mejora mi desempeño en el trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	2	15.4
En Desacuerdo	1	7.7
Me da igual	1	7.7
De acuerdo	4	30.8
Totalmente De acuerdo	5	38.5
Total	13	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 10. Distribución de frecuencias.



Fuente: Elaboración propia

Con los resultados anteriores se puede mencionar que el 38.5% dijo estar totalmente de acuerdo en que la capacitación que recibe mejora su desempeño en el trabajo, el 30.8% de acuerdo, el 15.4% totalmente en desacuerdo, el 7.7% en desacuerdo, y el 7.7% me da igual. Por lo que más de la mitad de los empleados afirmaron a esta pregunta.

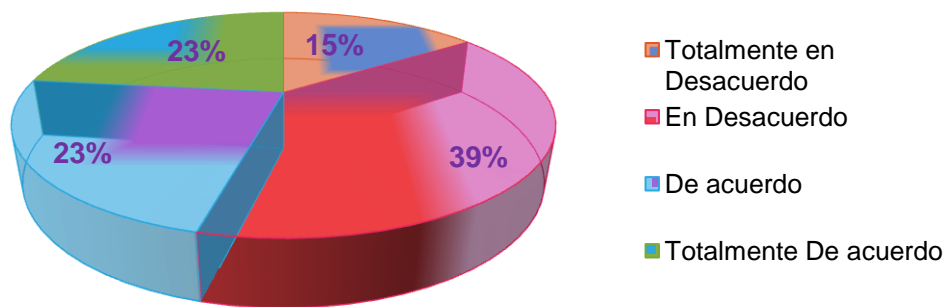
Tabla 12.

La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	2	15.4
En Desacuerdo	5	38.5
De acuerdo	3	23.1
Totalmente De acuerdo	3	23.1
Total	13	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 11. Distribución de frecuencias



Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos muestran que el 38.5% está en desacuerdo, el 23.1% dijo estar de acuerdo, el 23.1% totalmente de acuerdo y el 15.4% totalmente en desacuerdo. Esto quiere decir que el 53.9% niega que la capacitación que reciben está relacionada con las funciones que realizan.

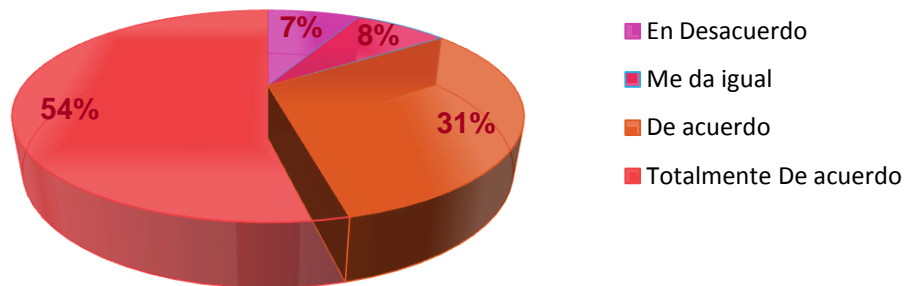
Tabla 13.

Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
En Desacuerdo	1	7.7
Me da igual	1	7.7
De acuerdo	4	30.8
Totalmente De acuerdo	7	53.8
Total	13	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 12. Distribución de frecuencias.



Fuente: Elaboración propia

Los resultados arrojan que el 53.8% está totalmente de acuerdo, el 30.8% contestó de acuerdo, el 7.7% en desacuerdo y el 7.7% me da igual. Por lo que el 84.6% de los sujetos encuestados afirman que su jefe les alienta a ser creativo en el desarrollo de sus trabajos.

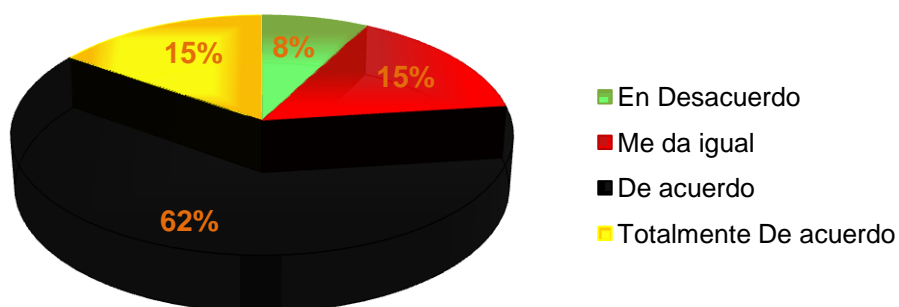
Tabla 14.

Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurren en la forma de trabajar.

	Frecuencia	Porcentaje
En Desacuerdo	1	7.7
Me da igual	2	15.4
De acuerdo	8	61.5
Totalmente De acuerdo	2	15.4
Total	13	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 13. Distribución de frecuencias.



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla, el 61.5% de los encuestados contestaron de acuerdo, el 15.4% respondieron estar totalmente de acuerdo, el 15.4% me da igual y el 7.7% estuvo en desacuerdo. Es por ello que el 76.9% del personal de esta Subgerencia, afirma sentirse preparado para enfrentar los cambios que puedan ocurrir en sus trabajos.



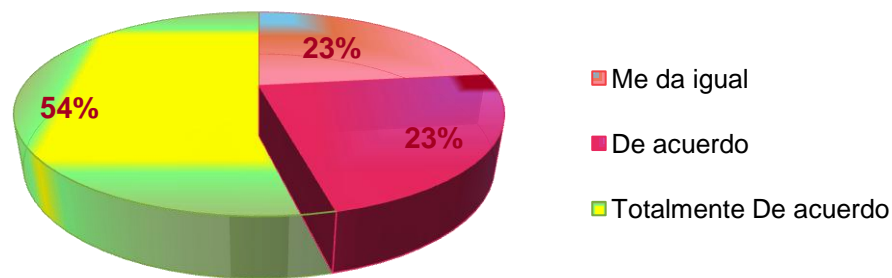
Tabla 15.

Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas.

	Frecuencia	Porcentaje
Me da igual	3	23.1
De acuerdo	3	23.1
Totalmente De acuerdo	7	53.8
Total	13	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 14. Distribución de frecuencias.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la motivación, el 53.8% contestó estar totalmente de acuerdo, el 23.1% dijo estar de acuerdo y el 23.1% me da igual. Esto representa que un 76.9% de la población si se sienten motivados para sugerir maneras nuevas y más eficientes para realizar sus trabajos.

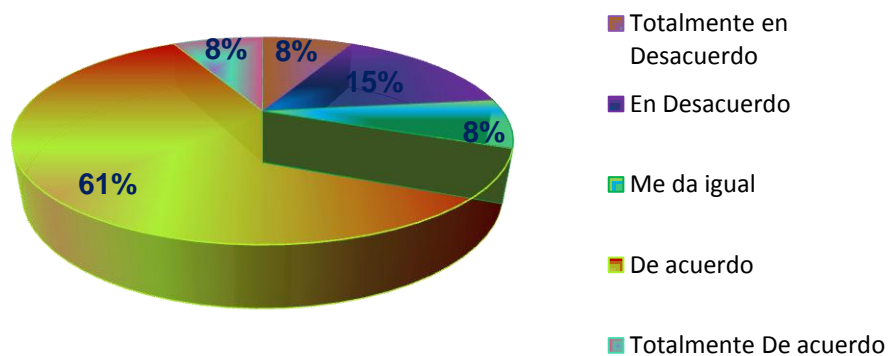
Tabla 16.

Mi jefe toma en cuenta mis sugerencias y comentarios.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	1	7.7
En Desacuerdo	2	15.4
Me da igual	1	7.7
De acuerdo	8	61.5
Totalmente De acuerdo	1	7.7
Total	13	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 15. Distribución de frecuencias.



Fuente: Elaboración propia

Es posible observar que el 61.5% de los sujetos contestó de acuerdo, el 15.4% contestó en desacuerdo, el 7.7% dijo estar totalmente de acuerdo, el 7.7% totalmente en desacuerdo y el 7.7% me da igual. Por lo cual, el 69.2% de los sujetos coincidieron en que su jefe toma en cuenta sus sugerencias y comentarios.

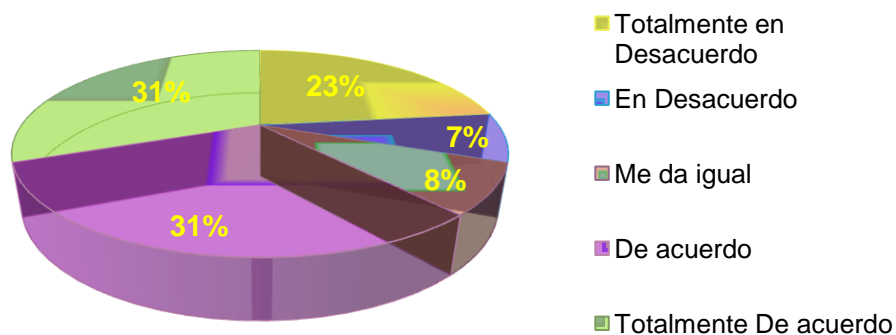
Tabla 17.

Mi jefe me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo con calidad.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	3	23.1
En Desacuerdo	1	7.7
Me da igual	1	7.7
De acuerdo	4	30.8
Totalmente De acuerdo	4	30.8
Total	13	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 16. Distribución de frecuencias.



Fuente: Elaboración propia

Los resultados anteriores indican que el 30.8% está totalmente de acuerdo, el 30.8% de acuerdo, el 23.1% totalmente en desacuerdo, el 7.7% en desacuerdo y el 7.7% me da igual. Por lo tanto, el 61.6% coinciden positivamente ante esta pregunta.

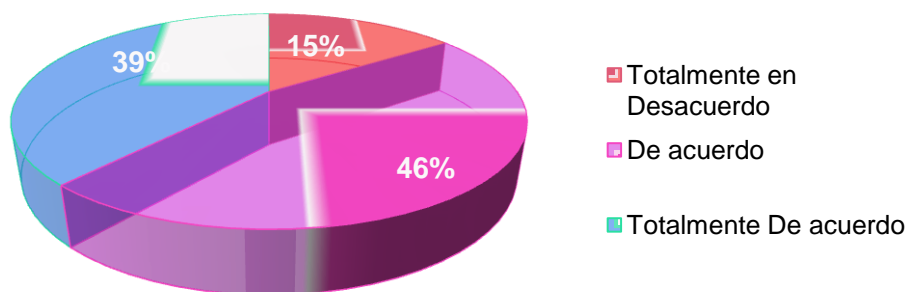
Tabla 18.

Mi jefe es ejemplo de profesionalismo.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	2	15.4
De acuerdo	6	46.2
Totalmente De acuerdo	5	38.5
Total	13	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 17. Distribución de frecuencias.



Fuente: Elaboración propia

Los resultados arrojan que el 46.2% está de acuerdo, el 38.5% totalmente de acuerdo y el 15.4% totalmente en desacuerdo. Por lo que el 84.7% de los sujetos afirman que su jefe es ejemplo de profesionalismo.

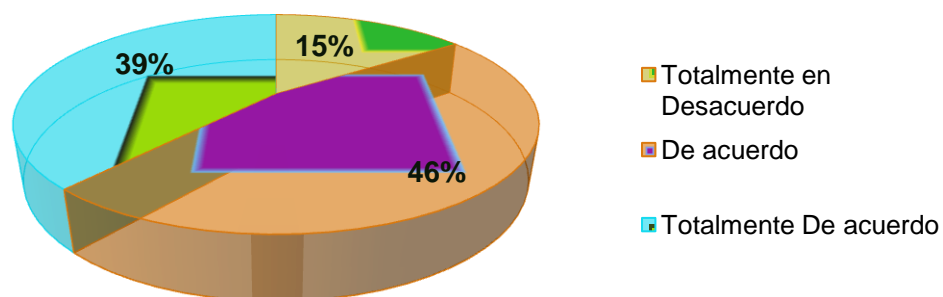
Tabla 19.

Mi jefe distribuye equitativamente el trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	2	15.4
De acuerdo	6	46.2
Totalmente De acuerdo	5	38.5
Total	13	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 18. Distribución de frecuencias.



Fuente: Elaboración propia

El 46.2% de la población está de acuerdo, el 38.5% dice estar totalmente de acuerdo y el 15.4% totalmente en desacuerdo. Esto quiere decir, que el 84.7% afirman que su jefe distribuye equitativamente el trabajo.

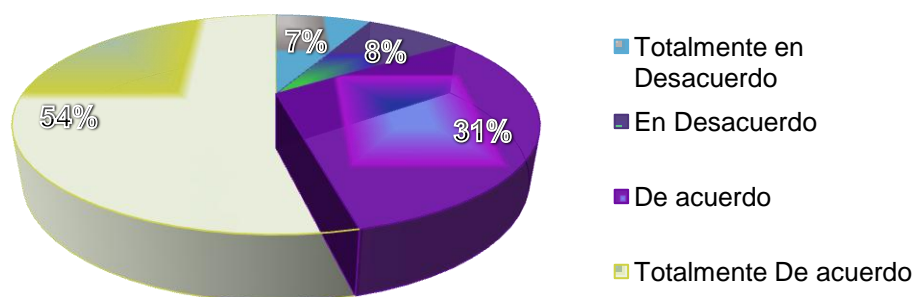
Tabla 20.

Mi jefe es objetivo cuando califica mi trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	1	7.7
En Desacuerdo	1	7.7
De acuerdo	4	30.8
Totalmente De acuerdo	7	53.8
Total	13	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 19. Distribución de frecuencias.



Fuente: Elaboración propia

Un 53.8% de los sujetos encuestados dijo estar totalmente de acuerdo, el 30.8% de acuerdo, el 7.7% estuvo totalmente en desacuerdo y el 7.7% en desacuerdo. Concluyendo que un 84.6% afirma que su jefe es objetivo cuando califica sus trabajos.

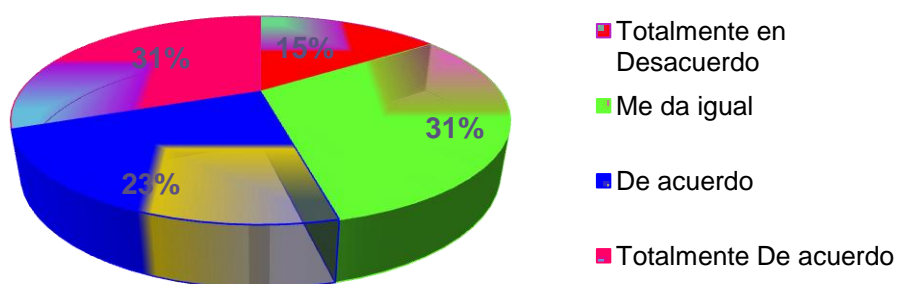
Tabla 21.

Hago mi mejor esfuerzo para hacer las cosas bien a la primera.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	2	15.4
Me da igual	4	30.8
De acuerdo	3	23.1
Totalmente De acuerdo	4	30.8
Total	13	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 20. Distribución de frecuencias.



Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se observa una diversidad de respuestas, el 30.8% de la población se inclina a estar totalmente de acuerdo, el 30.8% me da igual, el 23.1% de acuerdo y el 15.4% totalmente en desacuerdo. Por lo anterior es posible afirmar que el 53.9% de los encuestados manifiestan que hacen su mejor esfuerzo para hacer las cosas bien a la primera.

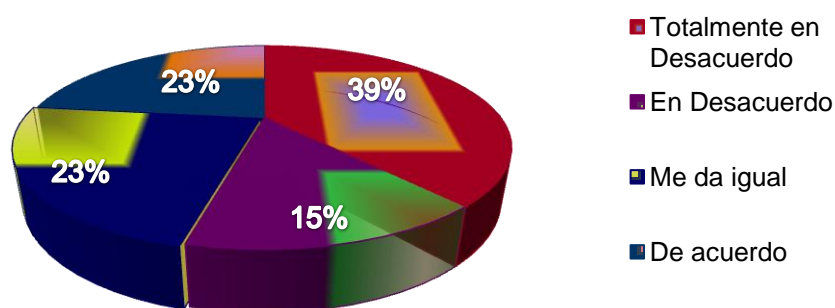
Tabla 22.

En mi área logramos obtener mejores resultados sin incrementar los recursos.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	5	38.5
En Desacuerdo	2	15.4
Me da igual	3	23.1
De acuerdo	3	23.1
Total	13	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 21. Distribución de frecuencias.



Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos muestran que el 38.5% está totalmente en desacuerdo, el 23.1% me da igual, el 23.1% de acuerdo y el 15.4% dijo estar en desacuerdo. Esto quiere decir, que el 53.9% se inclinan a decir que en sus áreas no logran tener mejores resultados sin incrementar los recursos.



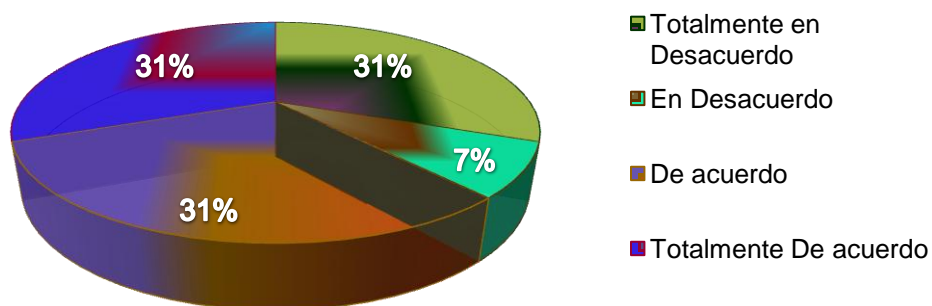
Tabla 23.

Conozco el resultado final del trabajo de mi empresa.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	4	30.8
En Desacuerdo	1	7.7
De acuerdo	4	30.8
Totalmente De acuerdo	4	30.8
Total	13	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 22. Distribución de frecuencias.



Fuente: Elaboración propia

Los resultados arrojan que el 30.8% de los sujetos encuestados están totalmente en desacuerdo, el 30.8% totalmente de acuerdo, el 30.8% de acuerdo, el 7.7% en desacuerdo. El 61.6% de la población manifestó que si conocen los resultados finales del trabajo de la empresa.

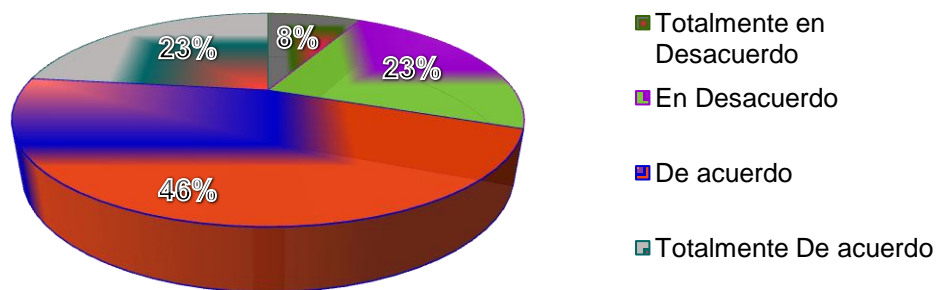
Tabla 24.

La responsabilidad de los trabajos en equipo es compartida.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	1	7.7
En Desacuerdo	3	23.1
De acuerdo	6	46.2
Totalmente De acuerdo	3	23.1
Total	13	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 23. Distribución de frecuencias.



Fuente: Elaboración propia

Es posible observar que existe una diversidad de respuestas, donde el 46.2% respondió estar de acuerdo, el 23.1% en desacuerdo, el 23.1% totalmente de acuerdo y el 7.7% totalmente en desacuerdo. Esto indica que el 69.3% de los empleados aseguran que la responsabilidad de los trabajos en equipos son compartidas.

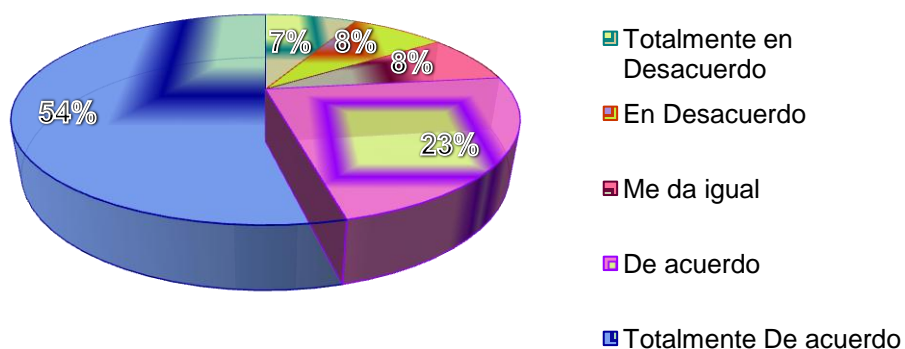
Tabla 25.

En mi área se aplican métodos para el trabajo en equipo.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	1	7.7
En Desacuerdo	1	7.7
Me da igual	1	7.7
De acuerdo	3	23.1
Totalmente De acuerdo	7	53.8
Total	13	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 24. Distribución de frecuencias.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la aplicación de métodos en el trabajo, el 53.8% dijo estar totalmente de acuerdo, el 23.1% de acuerdo, el 7.7% en desacuerdo, el 7.7% me da igual y el 7.7% totalmente en desacuerdo. El 76.9% declara positivamente ante esta pregunta.

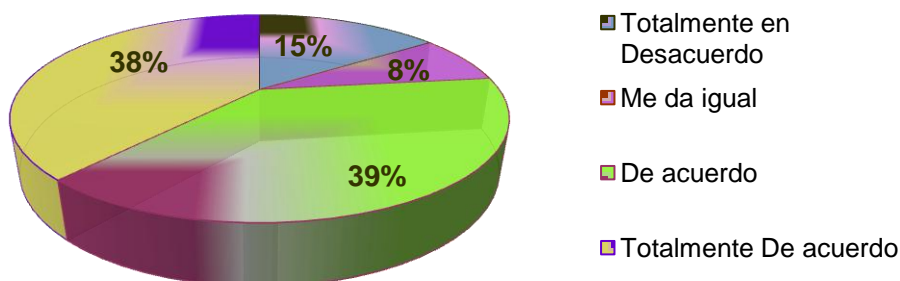
Tabla 26.

En mi área estamos comprometidos al trabajo en equipo para lograr los resultados.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	2	15.4
Me da igual	1	7.7
De acuerdo	5	38.5
Totalmente De acuerdo	5	38.5
Total	13	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 25. Distribución de frecuencias.



Fuente: Elaboración propia

De los resultados anteriores se observa que el 38.5% opinó estar totalmente de acuerdo, el 38.5% de acuerdo, el 15.4% totalmente en desacuerdo y el 7.7% me da igual. Por lo consiguiente el 77.0% indica que si se comprometen a trabajar en equipos para lograr los resultados.

Tabla 27.

Estadística descriptiva de los reactivos del cuestionario de Clima Laboral.

Ítems	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Mi desempeño es importante para mi profesionalización.	13	4	5	4.54	.519
Mi jefe me permite cumplir con la capacitación que tengo programada.	13	4	5	4.46	.519
Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas.	13	3	5	4.31	.855
Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo.	13	2	5	4.31	.947
En mi área se recompensa el logro de los resultados.	13	1	5	4.15	1.281
Mi jefe me hace sentir que mi trabajo es importante para el logro de los objetivos del área.	13	1	5	4.00	1.472
Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurren en la forma de trabajar.	13	2	5	3.85	.801
La capacitación que recibo mejora mi desempeño en el trabajo.	13	1	5	3.69	1.494
Mi jefe toma en cuenta mis sugerencias y comentarios.	13	1	5	3.46	1.127
La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo.	13	1	5	3.00	1.528

Ítems	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Mi jefe es objetivo cuando califica mi trabajo.	13	1	5	4.15	1.281
En mi área se aplican métodos para el trabajo en equipo.	13	1	5	4.08	1.320
Mi jefe distribuye equitativamente el trabajo.	13	1	5	3.92	1.382
Mi jefe es ejemplo de profesionalismo.	13	1	5	3.92	1.382
En mi área estamos comprometidos al trabajo en equipo para lograr los resultados.	13	1	5	3.85	1.405
La responsabilidad de los trabajos en equipo es compartida.	13	1	5	3.54	1.330
Hago mi mejor esfuerzo para hacer las cosas bien a la primera.	13	1	5	3.54	1.391
Mi jefe me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo con calidad.	13	1	5	3.38	1.609
Conozco el resultado final del trabajo de mi empresa.	13	1	5	3.23	1.739
En mi área logramos obtener mejores resultados sin incrementar los recursos.	13	1	4	2.31	1.251

*Fuente: Elaboración propia*

Los reactivos contienen cinco opciones de respuestas, lo que significa que 1 representa totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo respecto al clima laboral. El valor más alto en el cuestionario de clima laboral, recae en la pregunta ¿Mi desempeño es importante para mi profesionalización?, que pertenece a la dimensión Recompensas y Reconocimientos con un valor de 4.54 indicando ésta mayor satisfacción respecto al clima laboral seguida de las preguntas: ¿Mi jefe me permite cumplir con la capacitación que tengo programada?, perteneciente a la dimensión Capacitación y Desarrollo con una media de 4.46. ¿Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas?, ¿Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo?, de la dimensión Innovación y Cambio, con valores de 4.31 cada una y mencionando por último dentro de las preguntas con medias más destacadas tenemos ¿En mi área se recompensa el logro de los resultados?, que concierne a la dimensión Recompensas y Reconocimientos con valor de 4.15, haciendo mención que en estas preguntas se obtuvo mayor satisfacción de parte de los empleados que prestan sus servicios en la Subgerencia de Recursos Financieros, por lo que respecto a ellas, se presenta un agradable clima laboral. La pregunta con un valor más bajo es ¿En mi área logramos obtener mejores resultados sin incrementar los recursos? con 2.31 integrada dentro de la dimensión Enfoque a Resultados y Productividad.

# CAPÍTULO V

## CONCLUSIONES



## CONCLUSIONES

Con el análisis de los datos anteriores, se puede percatar que en la Subgerencia de Recursos Financieros existe un agradable clima laboral, puesto que en todo el estudio se obtuvieron datos relativamente favorables respecto a las dimensiones. Por lo que en la dimensión recompensas y reconocimientos la media más alta es de 4.54 encontrada en la pregunta ¿Mi desempeño es importante para mi profesionalización? Esto da a entender que los empleados de la Subgerencia de Recursos Financieros sienten que pueden desarrollar sus habilidades, actitudes y capacidades en cada una de las funciones desempeñadas mediante técnicas de organización y comunicación, dirección de equipos, toma de decisiones, liderazgo, creatividad y técnicas de negociación, para sus formaciones personales y laborales.

En la dimensión capacitación y desarrollo la media más alta (4.46) se encontró en la pregunta ¿Mi jefe me permite cumplir con la capacitación que tengo programada?, es decir que el personal de esta Subgerencia cumple periódicamente con sus capacitaciones, formando su potencial humano a través de un proceso de apoyo constante sobre nuevas tecnologías, conocimientos sociológicos, sentido crítico y reflexión que les permite estimular y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y comprensión de las cosas que van a necesitar, y para saber aplicarlas con creatividad en cualquier circunstancia con la que puedan encontrarse.

En la dimensión innovación y cambio se encontró la media más alta de 4.31, igualándose en dos preguntas: ¿Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo? Y ¿Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas? Este resultado trata de que los empleados adquieran nuevos conocimientos y técnicas para que el servicio que prestan se distinga por su calidad, eficacia y eficiencia. Por lo que ellos se sienten motivados para opinar y sugerir nuevas ideas para la ejecución de sus actividades y así realizar sus trabajos con creatividad, esto lo constituye un espacio de diálogo permanente entre todos los trabajadores junto con sus jefes a través de

celebraciones de encuentros acerca de temas de interés común, organizaciones de comités, grupos de trabajos o simplemente de encuentros de convivencias deportivos y sociales.

Se obtuvo una media de 3.92 en las preguntas ¿Mi jefe es ejemplo de profesionalización? Y ¿Mi jefe distribuye equitativamente el trabajo? Pertenecientes a la dimensión de liderazgo y participación, esto confirma una vez más la estrecha cooperación que existe en la realización del trabajo y la adecuada asignación de los recursos para el cumplimiento de los objetivos, direccionando sólo uno el trabajo, facilitando la visión y alineando los esfuerzos dirigidos.

En la dimensión enfoque a resultados y productividad, la media más alta es de 4.15 basada en la pregunta ¿Mi jefe es objetivo cuando califica mi trabajo?, los empleados se sienten satisfechos de que se les reconozca lo que hacen. Todo esto a razón del reconocimiento hacia los constantes cambios que enfrentan y la necesidad de adaptarse a una gran variedad de situaciones, para cubrir sus expectativas laborales y mantener un equilibrio emocional. Es por ello que este estudio se ha basado al análisis del clima laboral que existe en esta subgerencia con enfoque al colaborador proyectados hacia la mejora del desempeño y logro de los objetivos organizacionales, todo esto se resume en tres puntos:

1. Sentirse bien consigo mismo en su ambiente de trabajo.
2. Sentirse bien con respecto a los demás en su área laboral.
3. Ser capaz de enfrentar por sí mismo las exigencias laborales y personales de manera satisfactoria.

La dimensión colaboración y trabajo en equipo obtuvo una media de 4.08 respecto a la pregunta ¿En mi área se aplican métodos para el trabajo en equipo?, esta dimensión evalúa la percepción del trabajador sobre los mecanismos que establece esta Subgerencia en sus diferentes áreas para impulsar el trabajo en equipo e incrementar la participación y la responsabilidad.

Cabe resaltar que la dimensión considerada como fortaleza de acuerdo a la percepción de los trabajadores es, recompensa y reconocimiento, seguida de

capacitación y desarrollo. Las dimensiones consideradas como factores de oportunidad son liderazgo, participación, colaboración y trabajo en equipo.

Respecto a la relación entre las dimensiones del clima laboral, se destaca una relación positiva de motivación y satisfacción de los trabajadores, mostrando mayor libertad para tomar sus propias decisiones e interés en el buen desempeño y ejecución de sus trabajos. Por lo que el clima laboral en esta Subgerencia es estable y significativo puesto que sus cambios son pocos graduales salvo que un acontecimiento altamente significativo lo modifique.

## REFERENCIAS

Aguilar, N., Sandoval, M.C., Guzmán, C., Estudio de la Satisfacción Laboral de los Profesores Investigadores de los Cuerpos Académicos en una Universidad Pública. *Memorias del 2do. Congreso Internacional de Orientación Educativa y Vocacional*. Mexicali, México: Universidad de Baja California.

Alanis, G. (2004). *Diagnóstico de clima laboral de una empresa de telefonía celular en México*. Tesis Licenciatura. Ciencias de la Comunicación. Departamento de Ciencias de la Comunicación, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas Puebla. Recuperado el 12 de Septiembre de 2004.

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/alanis\\_l\\_g/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/alanis_l_g/capitulo2.pdf)

Alonzo, C., Estévez, M., Guarinoni, C., Day, A., Quatrochi, P., (2008). Construcción de un cuestionario de Clima Organizacional. Dimensiones de Análisis. Recuperado el 15 de Septiembre de 2009.

[http://blog.psitrabajo.com.ar/documentos/clima\\_2008.pdf](http://blog.psitrabajo.com.ar/documentos/clima_2008.pdf)

Bortolotti, J. C.,(2005). *Diagnóstico sobre el clima laboral de la empresa RAMSA*. Tesis Licenciatura. Ciencias de la Comunicación. Departamento de Ciencias de la Comunicación, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas Puebla. Recuperado el 12 de Septiembre de 2009.

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/bortolotti\\_u\\_jc/capitulo0.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/bortolotti_u_jc/capitulo0.pdf)

Briceño, L., (2007). Trabajo en equipo Colaborativo. Recuperado el 26 de Septiembre de 2009.

<http://boards5.melodysoft.com/app?ID=l-D005&msg=14>

Calónico, G., (2008). Evaluación de desempeño del Departamento de Recursos Humanos. Perspectivas. Estudiante Administración de empresas, Univ. de Bs As). Recuperado el 26 de Septiembre de 2009.

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2327-evaluacion-de-desempeno-del-departamento-de-recursos-humanos-perspectivas.html>

Corizzo, Y., (2005). *Compromiso y participación. El trabajo en organizaciones sociales*. CESYAC (Centro de Estudios Sociales y Acción Comunitaria). Recuperado el 26 de Septiembre de 2009.

[http://cesyac.org.ar/compromiso\\_participacion.html](http://cesyac.org.ar/compromiso_participacion.html)

Chiang, M. M., Núñez, A., Huerta, P. C., (2005). *Efecto del clima Organizacional en la Autoeficacia de los docentes e instituciones de Educación Superior*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2009.

<http://www.face.ubiobio.cl/webfile/media/42/documentos/administracion.pdf>

Dessler, Gary, (1993). *Organización y Administración*. México: Prentice Hall Interamericana.

Dirección de Seguridad e Higiene (2007). Mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la seguridad social No. 151. ASEPEYO.

Recuperado el 14 de Septiembre de 2009. [http://www.asepeyo.es/apr/apr0301.nsf/ficheros/PSI0703001.%20Clima%20Organizacional.pdf/\\$file/PSI0703001.%20Clima%20Organizacional.pdf](http://www.asepeyo.es/apr/apr0301.nsf/ficheros/PSI0703001.%20Clima%20Organizacional.pdf/$file/PSI0703001.%20Clima%20Organizacional.pdf)

Giraldo, G., Zuluaga, M., Baraya, M. P., Henao, H., Montoya, J. I., Arias, M. C., Gaviria, P., Chaur, D., Aristizábal, G., Arango, J., (2001). *Clima Organizacional*. Departamento Administrativo de la Función Pública. República de Colombia. Recuperado el 15 de Septiembre de 2009.

<http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Clima%20Organizacional.pdf>

Goncalves, P., (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), recuperado el 16 de Septiembre de 2009.

Hernández, B., (2001). *Capacitación y desarrollo*. Administración de Personal. Instituto Tecnológico de Chihuahua.

Huamán, L., (2005). *Clima Organizacional y su gestión en el entorno educativo*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2005.

Ibáñez, L., (2005). Estudio de caso: Clima Organizacional en las entidades de *Formación Profesional no reglada*. IV Congreso de formación para el trabajo. Zaragoza. Recuperado el 15 de Septiembre de 2009.

<http://tecnologiaedu.us.es/formaytrabajo/Documentos/ibanez.pdf>

Maisch, E., (2006). *Pautas Metodológicas para la realización de estudios de Clima Organizacional*.

Méndez, C. E., (2006). Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección lecciones, facultad de Administración. Ed. Universidad del Rosario.

Menéndez, A., (2006). Confianza. Recuperado el 26 de Septiembre de 2009.

<http://www.gobierno.pr/NR/rdonlyres/CC1286A8-310F-48CF-AB2C-D30417D9AF78/0/15confiabilidad.pdf>

Mercado, R., Navarro, D., (2008).El Clima Organizacional desde los recursos humanos: elemento de diagnóstico, gestión y cambio. *Recuperado el 16 de Septiembre de 2009.*

<http://sincronia.cucsh.udg.mx/mercadofall08.htm>

Miranda, H., (2008). *Criterios de Evaluación de Desempeño y Habilidades: la Colaboración.* Recuperado el 26 de Septiembre de 2009.

<http://miradasistemica.bligoo.com/content/view/122431/Criterios-de-Evaluacion-de-Desempeno-y-Habilidades-La-colaboracion.html>

O. da Silva, R., (2002). *Teorías de la Administración.* México: Thomson.

PLANCOM, (2007).clima Organizacional de innovación y gestión. *La solución para la evaluación y reforzamiento del clima organizacional.* Recuperado el 14 de Septiembre de 2009.

[http://www.ig.cl/plancom\\_co.pdf](http://www.ig.cl/plancom_co.pdf)

Reyes, Giovanni., (2000).*Comercio y Desarrollo: Bases Conceptuales y Enfoque para América Latina y el Caribe.* Recuperado el 25 de Septiembre de 2009.

<http://www.zonaeconomica.com/concepto-desarrollo>

Rubio, E., (2002).*Reglas de oro de un buen clima laboral. Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa.* Recuperado el 25 de Septiembre de 2009.

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/climaoro.htm>

Sánchez, J. L., García, M. I., (2004).Estudio del Clima Laboral del personal de Enfermería de las Unidades de Salud Mental de un hospital.*Asociación de Enfermería de Salud Mental.*2º Premio de investigación de la ANESM. Trabajo premiado con el 2º Accésit. Recuperado el 16 de Septiembre de 2009.

<http://www.anesm.net/anesm/descargas/pinv2004accesit2.pdf>

Sandoval, M.C., (2004). Conceptos y Dimensiones del Clima Organizacional. *Memorias del XII Congreso Anual. Asociación Mexicana de Estudios del Caribe. Guadalajara, México.*

Sampieri, (2006). *Validación de un instrumento para medir el clima organizacional.* Iv congreso de Centroamérica y el Caribe.

Suárez, C.G., (2008). *Cultura y Clima Organizacional.* Estudiante de Relaciones Públicas. Universidad Argentina de la empresa (UADE). Recuperado el 12 de Septiembre de 2009.

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/287-cultura-y-clima-organizacional.html>

Torres, R., (2007). *Innovación y Cambio Organizacional.* Universidad de Puesto Rico, Recinto de Río Piedras. Recuperado el 25 de Septiembre de 2009.

<http://innovacionycambio.blogspot.com/>



# ANEXO

03 de Noviembre de 2009.

## CUESTIONARIO

Reciba un cordial saludo y a la vez le pido de la manera más atenta que sea tan amable de contestar este cuestionario siendo objetivo con sus respuestas, pues de esta manera contribuirá a la realización de mi tesis para recibir el título de Licenciada en Administración.

**Nota:** El tratamiento del cuestionario será absolutamente confidencial.

¡GRACIAS POR TU APOYO!

Marca con una  en la respuesta que consideres.

EDAD	
ENTRE 25 Y 35 AÑOS	
ENTRE 36 Y 45 AÑOS	
ENTRE 46 Y 55 AÑOS	
MAS DE 55 AÑOS	

TIEMPO TRABAJANDO EN LA SUBGERENCIA DE REC. FINANCIEROS	
ENTRE 2 Y 9 AÑOS.	
MAS DE 9 AÑOS.	

PUESTO QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE	
SUPERVISOR	
SECRETARIA	
PROBADOR ANALÍTICO	
ESPECIALISTA TECNICO	
CAPTURISTA	
OPERADOR	
AYUDANTE	

SEXO	
HOMBRE	
MUJER	

ESTADO CIVIL	
SOLTERO (A)	
CASADO (A)	
OTRO	

1.- Mi jefe me hace sentir que mi trabajo es importante para el logro de los objetivos del área.

Totalmente en Desacuerdo: \_\_\_\_ En desacuerdo: \_\_\_\_ Me da igual: \_\_\_\_ De acuerdo: \_\_\_\_  
Totalmente de acuerdo: \_\_\_\_

2.- Mi desempeño es importante para mi profesionalización.

Totalmente en Desacuerdo: \_\_\_\_ En desacuerdo: \_\_\_\_ Me da igual: \_\_\_\_ De acuerdo: \_\_\_\_  
Totalmente de acuerdo: \_\_\_\_

3.- En mi área se recompensa el logro de los resultados.

Totalmente en Desacuerdo: \_\_\_\_ En desacuerdo: \_\_\_\_ Me da igual: \_\_\_\_ De acuerdo: \_\_\_\_  
Totalmente de acuerdo: \_\_\_\_

4.- Mi jefe me permite cumplir con la capacitación que tengo programada.

Totalmente en Desacuerdo: \_\_\_\_ En desacuerdo: \_\_\_\_ Me da igual: \_\_\_\_ De acuerdo: \_\_\_\_  
Totalmente de acuerdo: \_\_\_\_

5.- La capacitación que recibo mejora mi desempeño en el trabajo.

**Totalmente en Desacuerdo:** \_\_\_ **En desacuerdo:**\_\_\_ **Me da igual:**\_\_\_ **De acuerdo:** \_\_\_  
**Totalmente de acuerdo:**\_\_\_

6.- La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo.

**Totalmente en Desacuerdo:** \_\_\_ **En desacuerdo:**\_\_\_ **Me da igual:**\_\_\_ **De acuerdo:** \_\_\_  
**Totalmente de acuerdo:**\_\_\_

7.- Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo.

**Totalmente en Desacuerdo:** \_\_\_ **En desacuerdo:**\_\_\_ **Me da igual:**\_\_\_ **De acuerdo:** \_\_\_  
**Totalmente de acuerdo:**\_\_\_

8.- Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurren en la forma de trabajar.

**Totalmente en Desacuerdo:** \_\_\_ **En desacuerdo:**\_\_\_ **Me da igual:**\_\_\_ **De acuerdo:** \_\_\_  
**Totalmente de acuerdo:**\_\_\_

9.- Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas.

**Totalmente en Desacuerdo:** \_\_\_ **En desacuerdo:**\_\_\_ **Me da igual:**\_\_\_ **De acuerdo:** \_\_\_  
**Totalmente de acuerdo:**\_\_\_

10.- Mi jefe toma en cuenta mis sugerencias y comentarios.

**Totalmente en Desacuerdo:** \_\_\_ **En desacuerdo:**\_\_\_ **Me da igual:**\_\_\_ **De acuerdo:** \_\_\_  
**Totalmente de acuerdo:**\_\_\_

11.- Mi jefe me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo con calidad.

**Totalmente en Desacuerdo:** \_\_\_ **En desacuerdo:**\_\_\_ **Me da igual:**\_\_\_ **De acuerdo:** \_\_\_  
**Totalmente de acuerdo:**\_\_\_

12.- Mi jefe es ejemplo de profesionalismo.

**Totalmente en Desacuerdo:** \_\_\_ **En desacuerdo:**\_\_\_ **Me da igual:**\_\_\_ **De acuerdo:** \_\_\_  
**Totalmente de acuerdo:**\_\_\_

13.- Mi jefe distribuye equitativamente el trabajo.

**Totalmente en Desacuerdo:** \_\_\_ **En desacuerdo:**\_\_\_ **Me da igual:**\_\_\_ **De acuerdo:** \_\_\_  
**Totalmente de acuerdo:**\_\_\_

14.- Mi jefe es objetivo cuando califica mi trabajo.

**Totalmente en Desacuerdo:** \_\_\_ **En desacuerdo:**\_\_\_ **Me da igual:**\_\_\_ **De acuerdo:** \_\_\_  
**Totalmente de acuerdo:**\_\_\_

15.- Hago mi mejor esfuerzo para hacer las cosas bien a la primera.

**Totalmente en Desacuerdo:** \_\_\_ **En desacuerdo:**\_\_\_ **Me da igual:**\_\_\_ **De acuerdo:** \_\_\_  
**Totalmente de acuerdo:**\_\_\_

16.- En mi área logramos obtener mejores resultados sin incrementar los recursos.

**Totalmente en Desacuerdo:** \_\_\_\_ **En desacuerdo:** \_\_\_\_ **Me da igual:** \_\_\_\_ **De acuerdo:** \_\_\_\_

**Totalmente de acuerdo:** \_\_\_\_

17.- Conozco el resultado final del trabajo de mi empresa.

**Totalmente en Desacuerdo:** \_\_\_\_ **En desacuerdo:** \_\_\_\_ **Me da igual:** \_\_\_\_ **De acuerdo:** \_\_\_\_

**Totalmente de acuerdo:** \_\_\_\_

18.- La responsabilidad de los trabajos en equipo es compartida.

**Totalmente en Desacuerdo:** \_\_\_\_ **En desacuerdo:** \_\_\_\_ **Me da igual:** \_\_\_\_ **De acuerdo:** \_\_\_\_

**Totalmente de acuerdo:** \_\_\_\_

19.- En mi área se aplican métodos para el trabajo en equipo.

**Totalmente en Desacuerdo:** \_\_\_\_ **En desacuerdo:** \_\_\_\_ **Me da igual:** \_\_\_\_ **De acuerdo:** \_\_\_\_

**Totalmente de acuerdo:** \_\_\_\_

20.- En mi área estamos comprometidos al trabajo en equipo para lograr resultados.

**Totalmente en Desacuerdo:** \_\_\_\_ **En desacuerdo:** \_\_\_\_ **Me da igual:** \_\_\_\_ **De acuerdo:** \_\_\_\_

**Totalmente de acuerdo:** \_\_\_\_