

ESCUELA SUPERIOR DE TLAHUELILPAN



Licenciatura en Administración

“Diagnóstico del clima organizacional, como base para optimizar la productividad laboral del cliente interno, dentro del Departamento de Recursos Humanos de la Refinería Miguel Hidalgo”

Tesis que para obtener el grado de Licenciado en Administración

PRESENTA

García García Raúl

Torres Benítez Leonel

Directores de Tesis

M.A Ruth Flores Jiménez

Raúl Rodríguez Moreno

**Tlahuelilpan de Ocampo, Hgo.
Febrero 2018**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

ESCUELA SUPERIOR DE TLAHUELILPAN



Licenciatura en Administración

“Diagnóstico del clima organizacional, como base para optimizar la productividad laboral del cliente interno, dentro del Departamento de Recursos Humanos de la Refinería Miguel Hidalgo”

Tesis que para obtener el grado de Licenciado en Administración

PRESENTA

García García Raúl

Torres Benítez Leonel

Directores de Tesis

M.A Ruth Flores Jiménez

Raúl Rodríguez Moreno



**Tlahuelilpan de Ocampo, Hgo.
Febrero 2018**

Dedicatorias

Leonel Torres Benítez

Dedico esta tesis a los siguientes:

-Mis padres

-Dios, por esa sabiduría

-Las personas que confiaron en mí

Raúl García García

En dedicación a

-Mis padres

-Maestros de apoyo

Agradecimientos

Leonel Torres Benítez

En agradecimiento de...

-Dios mi mente suprema

-Mis padres infinitamente

-Maestros Raúl, Miguel y Ruth

Raúl García García

Agradezco a...

-Mis padres y Hermana

Resumen

Identificar el clima organizacional en la Refinería Miguel Hidalgo en el Área de Refinación dentro de Recursos Humanos sobre el Área de Personal, para detectar los principales razones que propician una deficiencia laboral como guía para llevar a cabo posibles alternativas en el Departamento de Personal y posterior optimización del cliente interno, aplicando el clima organizacional como base para mejorar e incrementar la productividad laboral.

Evaluando el desempeño del trabajador si labora eficientemente o si su desempeño es escaso, es necesario detectar qué ambiente se genera y de esa manera diagnosticar la medición de su rendimiento. En el caso de algunos inconvenientes o inconformidades, es necesario escuchar al trabajador para identificar como resolver posibles problemas que le incumben, para así, poder obtener una mayor colaboración de trabajo de ellos y de las distintas áreas. Por lo anterior dará como resultado una mayor comunicación, generando una buena integración y un espacio armónico que a su vez se obtendrá como resultado una mayor productividad.

Se investiga y recopila información acerca de todas las áreas o agencias que existen o están dentro del Departamento de Personal, las cuales seleccionadas estratégicamente son: Área de Demandas, Área de movimientos, Área tiempos y servicios, Área de Contratación y nomina, Área de Escalafones, Área de Mesas, Área el Archivo, Área Censo Médico, Área de Viáticos, Área de Antigüedades, Área Operación e Integración, Área Operación Laboral, Jefatura de Departamento de personal, Área de Coordinación de operación y servicios de Recursos Humanos y Área de Capital Humano. Por medio de una muestra este documento se adquirió cuál es la relación laboral que existen entre compañeros de trabajo y mandos superiores, además detectar las causas de manera general, que hacen deficiente un rendimiento óptimo en su labor.

Integrando la información con el concepto de Clima Organizacional y sus derivadas dimensiones se seleccionaron estratégicamente: Autonomía, Trabajo en equipo, Apoyo, Comunicación, Presión, Reconocimiento, Equidad, Innovación, Percepción de la organización, Motivación intrínseca, Satisfacción general.

Igualmente integrar lo teórico con lo que se practica en la Refinería y señalar los principales problemas que hacen deficiente una mayor productividad, desempeño o bien, detectar beneficios y oportunidades.

Al tener los resultados y toda la información completa del trabajo, se analizara para decretar la información de los trabajadores en la respectiva área ya mencionada de la Refinería, para respaldarnos con la teoría sobre el Clima Organización y sus dimensiones de la respuesta que tengamos de sus diversos departamentos.

Se establecerán recomendaciones con respecto al clima que se vive y de acuerdo a cada área, pretendiendo una mejora en el desempeño del personal, creando un ambiente armónico y buena relación de trabajo que como derivación tendrá un aumento productivo con respecto al rendimiento de los trabajadores.

Contenido

DEDICATORIAS	V
AGRADECIMIENTOS	VI
RESUMEN	VII
ÍNDICE DE CUADROS	XII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XVI
<u>ÍNDICE DE ANEXOS</u>	<u>XVIII</u>
<u>INTRODUCCIÓN</u>	<u>XIX</u>
<u>CAPÍTULO 1 CONSTRUCCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.</u>	<u>XXI</u>
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	XXI
OBJETIVOS.....	XXIV
GENERAL.....	XXIV
ESPECÍFICOS.....	XXIV
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	XXV
<u>CAPÍTULO 2</u>	<u>XXVIII</u>
<u>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</u>	<u>XXVIII</u>
<u>LA PRODUCTIVIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN</u>	<u>XXVIII</u>
FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA PRODUCTIVIDAD.....	XXX
FACTORES EXTERNOS DE LA PRODUCTIVIDAD	XXX
CAUSAS QUE DISMINUYE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS.....	XXX
IMPORTANCIA DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD	XXXI
<u>CLIMA ORGANIZACIONAL</u>	<u>XXXI</u>
PREDOMINIOS DE LA INVESTIGACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	XL
TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	XLI
TEORÍA CLÁSICA.....	XLI
TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	XLII
TEORÍA “X” Y “Y” DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	XLIII

TEORÍA “Z”.....	XLIV
<u>TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS</u>	<u>XLIV</u>
MOTIVACIÓN HUMANA	XLV
<u>TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES.....</u>	<u>XLV</u>
<u>TEORÍA DE ESTILO DE LIDERAZGO</u>	<u>XLVI</u>
LOS LÍDERES TIENEN CIERTA ACTITUD DENTRO DEL EJERCICIO DEL LIDERAZGO. ÉSTA TEORÍA CONSISTE EN TRES TIPOS DE LIDERAZGO.....	XLVI
1.LIDERAZGO AUTOCRÁTICO :IMPOSICIÓN DE ÓRDENES A LOS EMPLEADOS Y CENTRALIZACIÓN EN LAS DECISIONES , NO EXISTE LA PARTICIPACIÓN .SE PRESENTA TENSION,FRUSTACION Y AGRESIVIDAD ,AUSENCIA DE INICIATIVA , NO SE MUESTRA SATISFECHO EL PERSONAL Y ES NECESARIA LA PRESENCIA DEL LÍDER PARA DESARROLLAR LA ACTIVIDAD.	XLVI
2.LIDERAZGO LIBERAL : EL LÍDER NO EJERCE NINGÚN TIPO DE CONTROL Y DELEGA LA MAYOR CANTIDAD DE ACTIVIDADES POSIBLE ,LO QUE CONLLEVA A UNA ALTA ACTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS ,PERO CON ESCASO DESEMPEÑO ,FAVORECE LA LIBERTAD Y EL POCO RESPETO AL LÍDER.	XLVI
3.LIDERAZGO DEMOCRÁTICO : EL LÍDER CON ESTE PERFIL ORIENTA AL GRUPO AL LOGRO DE LAS METAS ,ADEMÁS DE TOMAR EN CUENTA LA PARTICIPACIÓN DE TODOS, EXISTE COMUNICACIÓN ENTRE JEFE Y EMPLEADO ,EL TRABAJO SE HACE CORRECTAMENTE , AUN CUANDO ESTÉ AUSENTE ,SE DESARROLLA UN CLARO SENTIDO DE RESPONSABILIDAD ,COMPROMISO PERSONAL Y UN EXCELENTE AMBIENTE QUE FAVORECE LA INTEGRACIÓN GRUPAL. (GOLEMAN, 2014).....	XLVI
.....	XLVI
TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT	XLVI
TEORÍA DE LOS SISTEMAS	XLVII
LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	XLVII
JUSTIFICACIÓN	LV
<u>CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....</u>	<u>LIX</u>
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	LIX
ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	LX
BASADO EN UN MÉTODO CUALITATIVO.....	LX
<u>MUESTRA.....</u>	<u>LXI</u>
FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	LXII

LOS ASPECTOS METODOLÓGICOS PARA PODER MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	LXIV
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN.....	LXV
<u>CAPITULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS</u>	<u>LXXIII</u>
<u>PROPUESTA.....</u>	<u>CXXI</u>
TÉCNICA DEL GUNG HO.....	CXXI
RECONOCIMIENTO DE LOGROS Y OBJETIVOS	CXXIII
<u>OBJETIVO</u>	<u>CXXIII</u>
<u>DIAGNÓSTICO</u>	<u>CXXIII</u>
<u>PERSONAL OBJETIVO</u>	<u>CXXIII</u>
<u>RECURSOS</u>	<u>CXXIII</u>
<u>TABLA 55: BONIFICACIÓN.....</u>	<u>CXXIV</u>
<u>RESPONSABLES.....</u>	<u>CXXIV</u>
<u>CONCLUSIÓN</u>	<u>CXXIV</u>
CARTELERA INFORMATIVA	CXXIV
<u>OBJETIVO</u>	<u>CXXIV</u>
<u>DIAGNÓSTICO</u>	<u>CXXV</u>
<u>PERSONAL OBJETIVO</u>	<u>CXXV</u>
<u>RECURSOS</u>	<u>CXXV</u>
<u>RESPONSABLES.....</u>	<u>CXXVI</u>
<u>CONCLUSIÓN</u>	<u>CXXVI</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>CXXX</u>
<u>ANEXOS</u>	<u>CXXXIII</u>

Índice de Cuadros

Cuadro 1,1 – Aseguramiento de la calidad.....	30
Cuadro1.2- Factores de la productividad.....	31
Cuadro 1.3- Interacciones del clima organizacional	39
Cuadro 1.4- Puestos en el área de Recursos Humanos.....	91
Cuadro 1.5- Diferentes puestos del Área de Recursos Humanos.....	92
Cuadro 1.6- Porciento entre ambos sexo.....	93
Cuadro 1.7- Antigüedad de cada trabajador promedio.....	94

Cuadro 1.8- Edad promedio del trabajador.....	95
Cuadro 1.9- Iniciativa propia de cómo empezar a laborar.....	96
Cuadro 1.10 Capacidad o habilidad de realizar su trabajo.....	97
Cuadro 1.11 Razones externas que afecten el desempeño.....	98
Cuadro 1.12 Iniciativa propia.....	99
Cuadro 1.13. Confianza entre equipos.....	99
Cuadro 1.14. Reconocimiento en logros.-----	100
Cuadro 1.15. La seriedad y compromiso con el trabajo.....	100
Cuadro 1.16. Ambiente de trabajo entre compañeros.....	101
Cuadro 1.17. Liderazgo en los jefes de área.....	102
Cuadro 1.18. Motivación del jefe.....	102
Cuadro 1.19. Porcentaje de trabajo en equipo.....	103
Cuadro 1,20. Respeto de altos mandos.....	104
Cuadro 1.21. Libre expresión de trabajadores.....	104
Cuadro 1.22. Herramientas necesarias para desempeñarse.....	105
Cuadro 1.23. Accesibilidad del jefe.....	106

Cuadro 1.24.	Comunicación entre altos y bajos mandos.....	106
Cuadro 1.25.	Nivel de estrés que genera realizar sus actividades.....	107
Cuadro 1.26.	Tiempo para hacer sus actividades.....	108
Cuadro 1.27.	La comodidad de poder desempeñarse.....	108
Cuadro 1.28.	Que tan absorbente es el trabajo.....	109
Cuadro 1.29.	Reconocimientos de logro.....	109
Cuadro 1.30.	Reconocer el desempeño de cada uno.....	110
Cuadro 1.31.	Cuando el jefe solo reconoce los errores.....	111
Cuadro 1.32.	Si se reconoce las habilidades y fortalezas del personal.....	111
Cuadro 1.33.	El trato de altos mandos hacia los demás.....	112
Cuadro 1.34.	Que tan justo es el trabajo que realiza.....	112
Cuadro 1.35.	Si el trato es igual para todo el personal.....	113
Cuadro 1.36.	Me puede alagar mi jefe sin algún motivo.....	114
Cuadro 1.37.	Si la empresa está abierta al cambio o mejorar los procesos.....	114
Cuadro 1.38.	Si aceptan el desarrollo de nuevas ideas.....	115
Cuadro 1.39.	Que tan motivante es el jefe.....	116

Cuadro 1.40.	Se acepta las nuevas maneras de hacer el trabajo.....	116
Cuadro 1.41.	La razón por la cual labora en esta empresa o área.....	117
Cuadro 1.42.	Si se cree que esta empresa tiene una imagen negativa.....	118
Cuadro 1.43.	Le apena trabajar en la empresa por conflictos internos.....	118
Cuadro 1.44.	Porcentaje del orgullo de los trabajadores en la empresa.....	119
Cuadro 1.45.	El esfuerzo que se hace entre compañeros.....	119
Cuadro 1.46.	Que tan importante es el trabajo que se realiza.....	120
Cuadro 1.47.	Tiempo que se disponen a dedicar al trabajo.....	121
Cuadro 1.48.	Porcentaje de compromiso con el trabajo.....	121
Cuadro 1.49.	El placer que se tiene con el trabajo.....	122
Cuadro 1.50.	El desarrollo que tengo en la empresa.....	123
Cuadro 1.51.	Las relaciones con los compañeros.....	123
Cuadro 1.52.	Que tan capacitado se encuentra.....	124
Cuadro 1.53.	Afecta el trabajo la reforma energética sobre PEMEX.....	125
Cuadro 1.54.	Sugerencias de cada trabajador.....	126

Índice de tablas

Tabla 1- Puestos en el área de Recursos Humanos.....	78
Tabla 2 - Diferentes puestos del Área de Recursos Humanos.....	78
Tabla 3 - Porcentaje entre ambos sexo.....	79
Tabla 4- Antigüedad de cada trabajador promedio.....	79
Tabla 5 - Edad promedio del trabajador.....	80
Tabla 6- Iniciativa propia de cómo empezar a laborar.....	81
Tabla 7- Capacidad o habilidad de realizar su trabajo.....	81
Tabla 8- Razones externas que afecten el desempeño.....	81

Tabla 9 - Iniciativa propia.....	81
Tabla 10-. Confianza entre equipos.....	82
Tabla 11- Reconocimiento en logros.....	82
Tabla 12-La seriedad y compromiso con el trabajo.....	82
Tabla 13 Ambiente de trabajo entre compañeros.....	82
Tabla 14 Liderazgo en los jefes de área.....	82
Tabla 15. Motivación del jefe.....	83
Tabla 16 Porcentaje de trabajo en equipo.....	83
Tabla 17 Respeto de altos mandos.....	83
Tabla 18 Libre expresión de trabajadores.....	83
Tabla 19 Herramientas necesarias para desempeñarse.....	83
Tabla 20 Accesibilidad del jefe.....	84
Tabla 21. Comunicación entre altos y bajos mandos.....	84
Tabla 22 Nivel de estrés que genera realizar sus actividades.....	84
Tabla 23 Tiempo para hacer sus actividades.....	84
Tabla 24 La comodidad de poder desempeñarse.....	84
Tabla 25. Que tan absorbente es el trabajo.....	85
Tabla 26. Reconocimientos de logro.....	85
Tabla 27 . Reconocer el desempeño de cada uno.....	85
Tabla 28 Cuando el jefe solo reconoce los errores.....	85
Tabla 29. Si se reconoce las habilidades y fortalezas del personal.....	85
Tabla 30 . El trato de altos mandos hacia los demás.....	86
Tabla 31 Que tan justo es el trabajo que realiza.....	86
Tabla 32. Si el trato es igual para todo el personal.....	86
Tabla 33 Me puede alagar mi jefe sin algún motivo.....	86
Tabla 34. Si la empresa está abierta al cambio o mejorar los procesos.....	86

Tabla 36. Si aceptan el desarrollo de nuevas ideas.....	86
Tabla 37- Que tan motivante es el jefe.....	87
Tabla 38. Se acepta las nuevas maneras de hacer el trabajo.....	87
Tabla 39 - La razón por la cual labora en esta empresa o área.....	87
Tabla 40 . Si se cree que esta empresa tiene una imagen negativa.....	87
Tabla 41- Le apena trabajar en la empresa por conflictos internos.....	87
Tabla 42- Porcentaje del orgullo de los trabajadores en la empresa.....	88
Tabla 43- El esfuerzo que se hace entre compañeros.....	88
Tabla 44- Que tan importante es el trabajo que se realiza.....	88
Tabla 45- Tiempo que se disponen a dedicar al trabajo.....	88
Tabla 46 Porcentaje de compromiso con el trabajo.....	89
Tabla 47- El placer que se tiene con el trabajo.....	89
Tabla 48- El desarrollo que tengo en la empresa.....	89
Tabla 49 - Las relaciones con los compañeros.....	89
Tabla 50- Que tan capacitado se encuentra.....	89
Tabla 51- Afecta el trabajo la reforma energética sobre PEMEX.....	90
Tabla 52. Sugerencias de cada trabajador.....	90
Tabla 52. Bonificación.....	130

Índice de anexos

Tabla 1:información descriptiva de las ocho escalas de clima organizacional koys y Decottis(1991).....	138
Tabla 2:Fiabilidad escalas de clima organizacional.....	139
Tabla 3:Fiabilidad escalas de satisfacción laboral.....	140
Tabla 4:Fiabilidad nuestras escalas de satisfacción laboral.....	140
Tabla 5:Correlacion clima organizacional con variables personales.....	142
Tabla 6:Correlacion clima organizacional con variables de satisfacción laboral....	143

Introducción

El (CO) Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo, es donde se crean todas las actividades de convivencia en una empresa, a raíz de la dinámica de la misma, de su entorno y de los factores humanos. Para asegurar la estabilidad del recurso humano, se requieren establecer mecanismos de medición continuos sobre el CO, que se relacionan directamente con la motivación del personal y que puedan influir sobre el comportamiento y desempeño laboral.

El contenido de la investigación en un contexto actual globalizante, especifica ideas, a través de las cuales los trabajadores deben de adaptarse y adecuarse para mantener un clima organizacional idóneo.

Se asume que el CO es un factor determinante en el logro de los objetivos de las empresas.

La Refinería Miguel Hidalgo ubicada en Atitalaquia Hidalgo, tiene como objetivo principal brindar, formar y desarrollar personal que busque alcanzar la satisfacción de los clientes y del personal de las diferentes áreas de la empresa. Como investigadores tenemos como propósito diagnosticar el CO de la ya mencionada antes. Refinería Miguel Hidalgo cuenta con una extensa plantilla de personal y años de historia, haciéndola gozar de características muy particulares, que han determinado la cultura de la empresa. Reflejando esto en el clima de la organización este documento está conformado por capítulos a través de los cuales se respalda y desarrolla toda la información.

Iniciando con capítulo 1, que es referente a la presente investigación en donde se analizara e interpretara las relaciones de trabajo mediante el concepto de clima organizacional sobre la Refinería Miguel Hidalgo en el Área de Refinación dentro del Departamento de Personal, encontrando las deficiencias como trabajador y poder encontrar oportunidades para el mismo, como resultado optimizar la productividad y desempeño para la organización y dentro de ella. Continuando con el capítulo 2, ilustrando la razón de ser del trabajo, se pretende mejorar el desempeño del trabajador así como ampliar su imagen en la organización, de esta manera, y si en todo caso, las causas que originen el bajo desempeño o

rendimiento de la misma. Con la finalidad de transmitir importancia del trabajo que se hace en las labores dentro de la organización, contribuyendo a una mejora del clima que se percibe fomentado el compromiso del trabajador y responsabilidad que tiene con la organización.

Mencionando el capítulo 3. El estudio comienza con los trabajadores del personal del Área de Refinación de Refinería, la importancia y compromiso de su trabajo, que tanto le afecta o le es favorable las relaciones de laborales dentro de cada agencia de trabajo, actitud que asume o crea dentro de la organización, el clima que da dentro de una agencia de trabajo, tanto como jefe y subordinados, y entre compañeros de trabajo.

Hablando acerca del capítulo 4. Congruencia metodológica, en esta sección se ilustrara los aspectos metodológicos aplicados en la investigación y desarrollo de la tesis, así como la descripción de las características de la muestra, como se seleccionó, quienes participaron, y lo necesario para que se tenga una idea completa y clara del proceso de investigación realizado. Terminando con el Capítulo 5. Diseño e implementación. En esta sección se aborda ampliamente el diseño e implementación del tema de tesis una vez obteniendo los resultados finales para poder abordar lo pretendido de la investigación y pasar a las recomendaciones y observaciones.

CAPÍTULO 1 CONSTRUCCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Planteamiento del problema

Sustentados en el estudio **Posicionamiento estratégico basado en productividad y calidad en el servicio** previo con fecha 01 de julio del 2014, en la Refinería Miguel Hidalgo a través del grupo de investigadores de la Licenciatura en Administración Raúl Rodríguez Moreno, Ruth Flores Jiménez, José Luis Alvarado, Ivette Flores Jiménez, por parte de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela Superior de Tlahuelilpan (ESTL). Mediante una mejora, quienes proponen al personal de la “Refinería Miguel Hidalgo”, ubicada en Tula-Hidalgo perteneciente a PEMEX, la elaboración del proyecto denominado: **“Posicionamiento estratégico basado en productividad y calidad en el servicio: estudio del servicio al cliente interno y externo”**

En sesiones de trabajo celebradas con la empresa, se establecieron acuerdos y metodologías de trabajo sobre los tópicos a desarrollar en el proyecto de investigación, determinando los siguientes temas: liderazgo, capacitación, **clima organizacional**, calidad y productividad, y servicio al cliente.

Se analiza el primer cuestionario sobre clima organizacional, el segundo cuestionario es sobre calidad en el servicio satisfacción laboral, el tercero de liderazgo, el cuarto de calidad y productividad.

Debido a que no se cuenta con la información necesaria para garantizar un incremento de productividad en la Refinería Miguel Hidalgo diagnosticar, analizar e interpretar cuál es el clima organizacional, cultura organizacional, de liderazgo y productividad del personal de la Refinería Miguel Hidalgo abarcando dentro del Departamento de Recursos Humanos específicamente el Departamento de Personal, mediante observaciones, relación directa, aplicando entrevistas y

cuestionarios teniendo como base el Clima Organizacional, que permitirán proponer estrategias para que se mejore el servicio al cliente interno y externo.

La presente investigación está enfocada hacia el clima organizacional que presenta la Refinería en el Área de Refinación tomando como base el Edificio Corporativo que abarcara el Departamento de Recursos Humanos en el Departamento de Personal y así mismo desarrollar e interpretar estrategias que permitan conocer las causas que originan el bajo rendimiento, la falta de interés, nivel de colaboración y comunicación entre los distintos departamentos del área refinación, facilidad para resolver algún problema entre equipos, medios de distracción, optimizar el tiempo de trabajo perdido, manejar los problemas fuera de la organización, a través del clima organizacional estas repercusiones que anteriormente hayan surgido y afecten al cliente interno de manera directamente o indirecta en su desempeño dentro de la organización. Se estudia a fondo las diversas áreas de la dependencia que se tienen en el Departamento de Personal para obtener una situación global del área, que son: Área de Demandas, Área de movimientos, Área tiempos y servicios, Área de Contratación y nomina, Área de Escalafones, Área de Mesas, Área el Archivo, Área Censó médico, Área de Viáticos, Área de Antigüedades, Área Operación e Integración, Área Operación Laboral, Jefatura de Departamento de personal, Área de Coordinación de operación y servicios de Recursos Humanos. Área de Capital Humano, dirigido al personal que labore en ellas, de esta manera se podrá observar, de acuerdo a la función que desempeñen los aspectos que influyen para que se obstaculice o bien se complique la manera de trabajar.

La inestabilidad del clima organizacional de la Refinería Miguel Hidalgo se da por la forma en que las personas de la organización perciben los procesos de la misma, además de las limitaciones y frustraciones para alcanzar sus metas. Los factores comunes que cabe destacar en un ambiente de trabajo son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, desafío, estándares conflicto, identidad, impactan directamente en el hacer del día a día.

Enfatizando la libertad de las personas de crecer, de ser autónomos, ampliar su conocimiento y aprendizaje, de igual manera tener voz y voto para la toma de decisiones relacionadas a su trabajo teniendo una libre expresión y comunicación a las demás personas. En la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble

chequeo en el trabajo, en el sentido de que sean más dedicados con el mayor empeño, de esa manera poder autoevaluar su propio trabajo.

Existencia de un ambiente de trabajo desagradable y de malas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Si es que no hay un sentimiento entre los integrantes de la empresa sobre la existencia de colaboración el apoyo mutuo carecerá englobando la integridad, un trato digno, ni de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo pueden resultar controversias, mala unión de compañeros, temor hacia su trabajo, de esta manera cuidar en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. No se muestra del agrado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, acepten las opiniones discrepantes y temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

La importancia del conocimiento del clima organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental el diagnóstico del clima en la Refinería Miguel Hidalgo, para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

Para el Clima organizacional se toma el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo percibidas, sentidas o experimentadas por las personas de la organización y que influyen sobre su conducta.

La relevancia del clima organizacional se toma la manera que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su determinación para el diseño de instrumentos de gestión de mejora continua.

Objetivos

General

Identificar cual es el clima organizacional en la Refinería Miguel Hidalgo en el Área de Recursos Humanos sobre Departamento de Personal, para detectar los principales factores que propician una deficiencia laboral como guía para llevar a cabo posibles alternativas en el Departamento de Personal y posterior optimización del cliente interno, aplicando el clima organizacional como base para mejorar e incrementar la productividad.

Específicos

- Diseñar estrategias sobre el ambiente que se tiene de la Refinería Miguel Hidalgo en el área de refinación, diagnosticando las relaciones laborales.
- Ofrecer alternativas de solución a los conflictos o repercusiones dentro del clima organizacional que se lleva a cabo por medio de las estrategias.
- Detectar la naturaleza de las principales amenazas hacia el personal de la Refinería a causa de la Reforma Energética.
- Diseñar las estrategias hacia el clima organizacional.

Preguntas de Investigación

- ¿Cómo se lleva a cabo el clima organizacional, dentro del Área de Refinación en el Departamento de Personal, para el buen desarrollo de habilidades del cliente interno de la Refinería?
- ¿Qué variables se pueden observar del trabajador que afecten o surjan al momento de laborar en la Refinería en el Área de Refinación dentro del Departamento de Personal?
- ¿Cuáles son los puntos más importantes que afectan al personal del Área de Refinación dentro del Departamento de Personal basándose en el Clima Organizacional?
- ¿Cuál será el impacto de la inversión extranjera en PEMEX dentro de la Refinería Miguel Hidalgo que afecte al clima organizacional involucrando al Área de Refinación dentro del Departamento del Personal?

Hipótesis

Podemos entender como clima organizacional, la suma total de percepciones, sentimientos y actitudes del personal, bien que se pueden generar o crear en un grupo determinado de personas de acuerdo a las relaciones de trabajo frente al ambiente en el cual desempeña sus actividades dentro de una organización.

Es el ecosistema dentro del cual se pide al personal que desempeñe su actividad laboral individual y por equipo.

Dichas percepciones y sentimientos determinan las actitudes de las personas, a la vez las actitudes de las personas inducen y determina su nivel de motivación, conforme al grado de motivación que tenga se puede determinar el nivel de desempeño.

De esta manera, la calidad, la productividad, el servicio y la competitividad de las organizaciones depende de gran parte del Clima Organizacional que se genera conforme a las relaciones de trabajo dando como resultado el nivel de satisfacción del trabajador y que lo motiva al desempeño.

Logrando que el grupo actúe mecánicamente vinculado hacia su tareas u objetivos en común sintiendo que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando el sentimiento de la tarea cumplida. Por otro lado que exista una supervisión administrativa sensible y retroalimentaría, que permita unir esfuerzos para hacer mover a la organización surgiendo una motivación para los mismos.

El trato a los miembros como seres humanos, el poder escucharlos aceptando opiniones de los mismos trabajadores así solidar la estructura y de esta manera para que se personalicen con las reglas, reglamentos, procedimientos. Una manera de impulsar ese trato y de motivar al trabajador es mediante la recompensa de hacer bien su trabajo enfatizando positivamente el reconocimiento sobre el alto desempeño a seguir.

Altos mandos hacia los trabajadores, puesto que son los principales guías hacia los trabajadores y de ellos depende el trato y la importancia que hacen sentir a cada uno de los empleados, haciéndoles saber que tan importante es el trabajo que hace cada uno de ellos, sin importar que tan complicado o complejo sea, para la organización, al mismo momento el saber que ayuda a crecer a la empresa y que es forma parte de ella, al mismo momento que se siente satisfecho por lo que hace y sentirse bien mutuamente. Terminando con el reconocimiento al trabajador cuando hace bien las cosas, al momento en que es el ejemplo para seguir hacia los demás, es importante poder destacar mediante las felicitaciones, las recompensas, de esta manera todo lo que haga será de la mejor manera posible y como resultado se obtendrá una mayor eficiencia, ese empuje, ese estímulo que resulte una mayor productividad, mayor desarrollo tanto del trabajador como a beneficio de la misma organización.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

La productividad de una organización

Es de gran importancia el enfoque de la dirección empresarial hacia un fin determinado, específicamente el logro de la competitividad y el éxito empresarial. De esta manera tomando en cuenta los principales factores de cambio y proporcionar las estrategias necesarias para planificarlo tomando como guía la eficiencia y la eficacia, para ello es necesario intervenciones en los procesos, estructuras y sistemas. En este caso los administradores son las personas adecuadas para aplicar las herramientas necesarias para alcanzar una mejora profunda y duradera.

Aspectos para la determinación de una mayor productividad:

- Comportamiento organizacional
- Mantenimiento de equipos
- Inestabilidad en los rendimientos

De esta manera poder evaluar la capacidad de un sistema, aprovechando los recursos utilizados.

El concepto de productividad ayuda a las grandes empresas y organizaciones para contribuir a la mejora de la productividad mediante el estudio y discusión de los factores determinantes de la misma y los elementos que intervienen.

Para el Dr. Kaoru Ishikawa...” La importancia de la calidad en la búsqueda de mejores niveles de productividad, y de la motivación por el trabajo, aun a niveles de operario y supervisor.”, es decir que dentro de incrementar la productividad también es importante estar pendiente de los trabajadores, el que realicen bien su trabajo y el que se sientan motivados. (Ishikawa, 1997)

K. Ishikawa decía...”Primero, la calidad, la productividad y las utilidades son una consecuencia. Si hay calidad a nivel sistema total (calidad de materiales, calidad

de proceso, de trabajo, etc.) la productividad y las utilidades son una consecuencia. Además, si el objetivo de la administración es, en primer lugar, la calidad, la confianza del consumidor crecerá, los productos tendrán gran demanda y las utilidades a largo plazo aumentarán, lo que contribuirá a una administración estable”, como base tomar en cuenta la calidad total en la empresa para poder aterrizarlo en productividad como consecuencia, al tener buenos materiales, conocer y tener bien los procesos, de gran importancia el recurso humano, todo esto tiene relevancia para que exista una productividad estable.

(Hernandez A. , 1985) Menciona que la productividad... “es la función de la administración de una empresa que se logra a través de administrar efectivamente el aseguramiento de la calidad y la eficiencia”:

Aseguramiento de la calidad	+	Alta eficiencia	=	Alta Productividad
-----------------------------	---	-----------------	---	--------------------

Cuadro 1,1 – Aseguramiento de la calidad

La búsqueda de la calidad no se limita a satisfacer a los consumidores, sino que cumple una función dentro de la empresa; es la búsqueda de las mejoras en cada proceso, en cada operación, en casa trabajo, lo que tiene como resultado una mayor productividad.

La productividad es el resultado que obtiene la empresa y su personal, además de utilidades el resultado de sus esfuerzos, un mejoramiento en sus condiciones de vida, el impacto que produce su operación en la sociedad a la que sirven...”el beneficio integral que obtiene la empresa y su personal al satisfacer las necesidades de sus clientes y contribuir al resultado social y económico de su país.”

Factores que intervienen en la productividad

Factores internos de la productividad	Factores externos de la productividad
Máquinas y equipo	Mano de obra calificada
Inversión	Disponibilidad de materiales
Capital de trabajo	Medidas de ajustes aplicadas
Investigación y desarrollo	Reglamentación gubernamental
Utilización de la capacidad	Políticas estatales
Terrenos y edificios	
Materiales	

Cuadro 1.2- Factores de la productividad

Causas que disminuye la productividad en las empresas

- Autoridad difusa e ineficiencia en organizaciones complejas, que causan retrasos y tiempos perdidos.
- Expansión organizacional que aminora el crecimiento de la productividad.
- Poca motivación entre un número creciente de empleados nuevos con nuevas actitudes.
- Conflictos humanos no resueltos en el trabajo de equipo, dado por resultado una infidencia de la empresa.

- Procesos de trabajo muy especializados que implican monotonía y aburrimiento.
- Cambios tecnológicos rápidos y altos costos ocasionan una disminución de nuevas oportunidades de innovaciones.
- Aumento en la demanda de tiempo de descanso que causa incumplimiento de los tiempos programados.
- Falta de habilidad por parte de los profesionistas para estar al día con las últimas novedades y conocimientos

Importancia de incrementar la productividad

Basado en el estudio hecho por (Bernolak, 1990) es de suma importancia tener una óptima productividad, de los cuales reflejen los siguientes puntos dentro de una empresa:

- Mayor eficiencia y productividad en una empresa con respecto a los recursos humanos y físicos, significan mayores ganancias, puesto que la ganancia es igual al ingreso menos el costo de los bienes y servicios producidos mediante la utilización de recursos humanos y materiales.
- Una mayor productividad de la empresa por lo general se traduce en ingresos reales más altos para los empleados.
- Saber el nivel de productividad con que se opera y conocer a que niveles se está trabajando.
- La medición de la productividad crea una acción competitiva

(J, 1990)

Demostrando la interrelación de todos los factores dentro de la productividad como van en función uno de otro.

Clima Organizacional

El clima organizacional es “ la interacción entre las características más estables de la realidad objetiva existente en la organización y las percepciones subjetivas que sus miembros tienen de ésta, las cuales en su interacción cinagética, dan lugar al clima organizacional (Anzardo, 2006)”.

Pérez de Maldonado (1997; 2000; 2004)

Describe a este concepto como un fenómeno que se deriva de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, y que a su vez, ocasiona expectativas Individuales y grupales sobre el ambiente de trabajo.

(Gellerman, 1960)

Clima es el "carácter" de una compañía e hizo una lista de cinco pasos para analizarlo:

- ☐ Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes.
- ☐ Estudiar a las personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.
- ☐ Se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos de decisiones de políticas
- ☐ Se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos
- ☐ Es indispensable integrar la idea de establecer denominadores comunes en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellas

(Gilmer, 1964)

Conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones, son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

(Parsons, 1966)

Sostenía que las organizaciones eran un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad.

(Stringer, 1968)

Consideraron que el clima organizacional concierne a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización. Hacen notorio que el estilo de dirección dentro de una empresa es clave en la percepción del

clima de la misma, ya que por medio de éste los trabajadores se ubicarán dentro de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo, tomando como referente su satisfacción y rendimiento laboral.

(Taguiri, 1968)

Ofrece varios sinónimos como: atmósfera, condiciones cultura y ecología para hacer referencia al clima laboral mismo que definía como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

La calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella.

(Campbell, 1970)

Considera que el clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento.

(Hall, 1972)

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

(Guión, 1973)

Sostenía que un clima percibido tiene que ver con los atributos de una organización y lo de las personas que lo distinguen.

(Jones, 1974)

Sugiere que se debe utilizar el término clima psicológico con la finalidad de enfatizar que se trata de las interpretaciones cognoscitivas agregadas a la mano de obra organizacional que surge de la experiencia en la organización y hacer una interpretación del significado implícito en las características, los acontecimientos y los procesos organizacionales.

(Schneider, 1975)

Lo define como percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y así saber cómo comportarse.

(Haller, 1977)

Reconoció la utilidad de describir las compañías en términos de personalidades humanas. Se refiere a empresas ascendentes indiferentes y ambivalentes. Creía que al igual que la cultura el clima podía evaluarse considerando desde cosas pequeñas hasta grandes: un memorando, el logotipo de la empresa, entre otras cosas.

(Sell, 1981)

La representación cognoscitiva de las personas, de los entornos próximos expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto.

(Reichers, 1983)

Define clima como una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.

(Bertalanffy, 1984)

Ve a los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental, es decir la relación sistema-ambiente, el tema de clima organizacional surge cuando se siente dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, que sirva de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones.

(Weinert, 1985)

Descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo.

(Glick, 1985)

Lo describe como un atributo d la organización en el que se integran muchas variables organizacionales, además de las psicológicas, que describen el contexto organizacional de las acciones del individuo.

Es el resultado de procesos sociológicos y organizacionales sin negar el papel que los procesos de interacción tienen en su formación.

(Brunet, 1987)

Define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

(Rousseau, 1988)

El clima como concepto, tiene dos interpretaciones: es una percepción y es descriptivo. Las percepciones son la referencia que hace la persona de tales sensaciones. El que las diferencias individuales o los factores situacionales expliquen grandes o pequeñas cantidades de variación en estas descripciones, cambia la noción de clima y es más empírica que descriptiva.

(Moberg, 1990)

Manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

(Payne, 1990)

Argumenta que el concepto de clima organizacional no es válido, debido a que las personas en distintas partes de la organización perciben radicalmente distinta la organización, por consiguiente la percepción no se comparte; y al compartirse consensualmente las percepciones tan solo en los grupos pequeños no son representativas del clima organizacional en su conjunto. Por tanto, este autor dice que, es posible tener climas departamentales, pero no organizacionales.

(Chiavenato, 1990)

Definía al clima laboral como el medio interno y la atmosfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización.

(Robbins, 1990)

Tratando de delimitar el concepto de clima laboral, lo define como la personalidad de la organización y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.

(Toro, 1992)

Lo define como la apreciación o percepción que los empleados desarrollan en base a sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el resultado de la formación de conceptos que se forman en la interrelación de eventos y cualidades de la organización.

(Álvarez, 1992)

Para este autor el clima laboral es la expresión de las percepciones e interpretaciones que le individuo hace del ambiente interno de la institución a la

que pertenecen; concepto multidimensional, que integra dimensiones relacionadas con la estructura, reglas, procesos, relaciones interpersonales y metas.

(Ouchi, 1992)

Dice que el clima es un componente más de la cultura, planteando que tanto la tradición y el clima componen la cultura organizacional de una empresa.

(Dessler, 1993)

Plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

(Water, 1993)

Son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

(Cabrera, 1996)

Define al término clima laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

(Donelly, 1996)

Postula que el clima y cultura organizacional son lo mismo al definirlos como la personalidad y el carácter de una organización.

(Silva, 1996)

Lo define como una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona y sus características individuales (actitudes, motivación, rendimiento, satisfacción, etc.), los grupos (relación intergrupal) y la organización (procesos y estructura).

(Robbins, 1999)

Es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.

(Goncalves, 1997)

Define al clima organizacional como un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

(Zapata, 2000)

Lo refiere como partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional.

(Galvez, 2000)

El clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

(Palma, 2004)

El clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales. (Chávez, 2017)

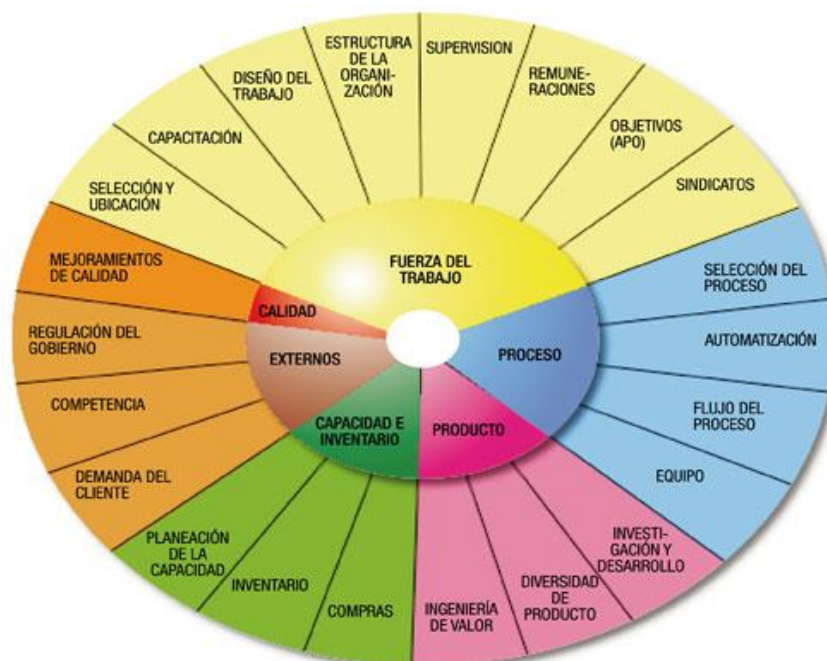
El autor Da Silva (2002), menciona que el CO es difícil de definir con precisión. Es más bien algo que se siente, porque está compuesto por fuerzas que no todas son comprensibles; el CO es el ambiente psicológico resultante de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y se reflejan en las relaciones interpersonales.

El ambiente en el que una persona desempeña su labor diariamente, el trato que tiene el jefe con sus subordinados, así como la relación entre el personal de la empresa incluyendo proveedores y clientes, son elementos que van conformando o denominan el Clima Organizacional. El clima organizacional es " el conjunto de las percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros" (Marín, 2002)

Cuadro 1.3- Interacciones del clima organizacional

El trabajo óptimo de una persona tiene como resultado una mayor productividad en la que se debe de tomar en cuenta el bienestar de la relación laboral y a su vez con todo lo que gira alrededor de ella, lo cual hace que se obtengan mejores resultados.

El tener un Clima Organizacional es una inversión a largo plazo, ya que la gente aprecia su lugar de trabajo porque se le brindan espacios de realización y una sana convivencia que les permita sentirse valorados. De ese modo podrá mantener una relación satisfactoria con los compañeros que buscan los mismos



objetivos dentro de la organización. El clima organizacional es "...el ambiente sicosocial en el cual se desenvuelven los empleados de una organización" (PNUD, 2001).

Lo anterior permite que los trabajadores crezcan profesionalmente y como seres humanos teniendo como reto el superarse haciendo mejor las cosas. Por lo general el personal busca trabajar en empresas exitosas con resultados elevados, lo cual buscan involucrarse en esa elevada responsabilidad y partiendo de una gran importancia de sentirse orgulloso y ser parte de ese éxito aun así sabiendo que la gente es el capital más importante de la organización.

De acuerdo al entorno descrito a la persona, se puede predecir el nivel de compromiso que puede aumentar y que el logro de los resultados puede ser garantizado.

La organización puede manejar disciplinas demasiado rígidas que pueden causar presiones con un alto enfoque a procesos pero haciendo a un lado la satisfacción de la gente sin asegurar su sustentabilidad en el futuro.

A través de los líderes se debe percatar de que el ambiente de trabajo forma parte del activo de la organización teniendo en cuenta que de ello depende el desempeño del trabajador y directamente la productividad de la organización.

Para poder medir el clima organizacional es indispensable monitorear el grado de satisfacción del personal, también detectar los aspectos positivos que son bien manejados por la empresa como también los aspectos críticos que puedan verse como problemas organizacionales.

Cada área de la empresa puede ser valuada mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de toda la organización o algún área específica. Enriquece mucho realizar entrevistas a personas clave y a grupos de personas representativas de las áreas y de diferentes niveles de la empresa, y comprender mejor los aspectos que pueden causar disfuncionalidad en el desempeño y desarrollo de la organización.

Algunos beneficios de un Clima Organizacional Sano son:

- Satisfacción
- Adaptación
- Afiliación
- Actitudes laborales positivas
- Conductas constructivas
- Ideas creativas para la mejora
- Alta productividad

- Logro de resultados
- Baja rotación

En un Clima Organizacional deficiente se detectan las siguientes consecuencias negativas:

- Inadaptación
- Alta rotación
- Ausentismo
- Poca innovación
- Baja productividad
- Fraudes y robos
- Sabotajes
- Impuntualidad
- Actitudes laborales negativas
- Conductas indeseables

Predominios de la Investigación del Clima Organizacional

Dos investigadores que han aportado al aspecto metodológico de la investigación del CO (James y Jones 1974), han suscrito la problemática al identificar tres modos diferentes de investigación del clima, los predominios de la investigación del CO; mencionando los factores situacionales, los factores individuales, y la interacción persona-situación (Brunet, 2007)

Factores Situacionales

El clima es un conjunto de características que describen a una organización, las cuales son distintivas de otras, son relativamente duraderas en el tiempo e influyen en la conducta de la gente en las organizaciones. El clima se convierte entonces en un sinónimo de ambiente organizacional.

Factores Individuales

Son las definiciones del clima donde se le considera como un atributo del individuo, una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. Los individuos forman su propia percepción de lo que le rodea y a partir de ello, estructuran sus actividades y conductas.

Interacción Persona-Situación

El clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y o de sus unidades (departamentos), y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

Dichos modelos sirven de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, considerando que el ambiente de trabajo depende de una estrecha relación con diversos factores organizativos.

Teorías de la administración

Teoría clásica

Fayol resalta, en su teoría enfatiza la estructura y dentro de la empresa es la organizacional, la cual de ahí parte para que en ella se pueda lograr una eficacia y un posicionamiento entre individuos.

Se menciona los elementos que comprende esta teoría para cumplir sus funciones:

- **Técnicas:** La producción de bienes y servicios dentro de la empresa.
- **Comerciales:** compra, venta e intercambio.
- **Financieras:** búsqueda y gerencia de capitales.
- **De seguridad:** protección de los bienes y de las personas.
- **Contables:** inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- **Administrativas:** integración de todas las funciones de la dirección.

14 Principios de la Administración

1. **División del trabajo:** división de tareas para aumentar la eficiencia.
2. **Autoridad y responsabilidad:** quien tiene el derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; implica rendir cuentas y cumplir con su responsabilidad.
3. **Disciplina:** el comportamiento, la dedicación y realizar en tiempo y forma.
4. **Unidad de mando:** acatar las órdenes de mandos superiores.
5. **Unidad de dirección:** un plan de actividades que lleve hacia el mismo objetivo.
6. **Subordinación de los intereses individuales a los generales:** no hay que dejar desapercibido los intereses de la empresa.
7. **Remuneración del personal:** la satisfacción justo y la retribución tanto para los empleados como a la misma empresa.
8. **Centralización:** la concentración de autoridades.
9. **Cadena escalar:** la línea de autoridad que va desde lo más alto hasta lo mas bajo.
10. **Orden:** lugar específico para cada cosa o personas
11. **Equidad:** alcanzar la lealtad en todas las personas.
12. **Estabilidad del personal:** el disminuir la rotación ya que es algo negativo para el crecimiento y eficiencia de la empresa.
13. **Iniciativa:** empeño y visualización de algún éxito.
14. **Espíritu de equipo:** juntar la armonía, unión y fortaleza de las personas.

Si bien, es importante mencionar que el estudio del clima organizacional se fundamenta en las relaciones humanas e interacciones tanto individuales como grupales en este caso hacia un ente económico. (I, 2007)

Teoría del comportamiento organizacional

Los humanos han buscado la igualdad a lo largo del tiempo, pero son aspectos tan particulares que se difiere en la diversidad de las personas o sociedad, por lo que

es complejo identificar el comportamiento del ser humano y su manera de involucrarse con los demás.

La teoría del comportamiento humano, integra una serie de conceptos y variables sobre los humanos en los cuales se pueda interpretar sus sensaciones y comportamiento. Hablando de las características y variables son la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros.

Para esto el psicólogo estadounidense Douglas Mc Gregor, afirma con indiscutibles argumentos que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas.

El comportamiento organizacional es uno de los enfoques primordiales para analizar el impacto de los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, para mejorar la eficacia de la misma.

Es importante entender el comportamiento del individuo dentro de la empresa para identificar las variables y con el fin de hacerlo eficiente. (R, 1999)

Teoría “X” y “Y” del comportamiento organizacional

La teoría “X” menciona que los trabajadores se niegan a trabajar porque les disgusta hacerlo además de su poca motivación y poca ambición de crecer.

Para ellos son indiferentes las necesidades de la organización con la retribución buscan alcanzar las necesidades con la misma, de esta manera los directivos recurren o se ven obligados a tomar medidas drásticas como regaños, castigos con tal de que realicen su objetivo.

La teoría “Y” se refiere a que la gente no es perezosa y que solo los directivos deben de potencializar su desempeño para mantenerse así, por consecuente que ellos trabajen por si solos de manera que se sientan cómodos o que se diviertan. (lopez, 2017)

Teoría “Z”

Por otro lado, William Ouchi propone una teoría “Z”, en la que la autoestima de los empleados está ligada a un aumento en la productividad de las organizaciones.

Sugiere que las personas no desligan la condición de los seres humanos a la de los colaboradores y que la humanización del ambiente laboral aumenta el desempeño de la organización y, a la vez, la motivación de los empleados.

La teoría z consiste en que para poder entender las necesidades del trabajador dentro de la empresa, es necesario tomar en cuenta ciertos factores externos a esta; en este sentido, es importante tomar en cuenta que no es posible separar su vida privada de los empleados de lo que sucede en la jornada laboral. (ouchi, 2017)

Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas trae consigo una nueva visión dentro de las organizaciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y a las normas del grupo se determina, de manera informal, los niveles de producción.

Este enfoque humanista no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas, maximizar la productividad; esto, claro sin dejar de lado que los factores sociales y psicológicos pueden determinar, en gran parte, la producción y la satisfacción de los trabajadores.

Motivación humana

Se maneja la teoría de motivación de Elton Mayo la cual trata de explicar que tanto los factores económicos ,salariales y recompensas ,sociales y simbólicas motivan a los empleados influyendo en su comportamiento.

El organismo permanece en estado de equilibrio psicológico , sin embargo Lewin aporta que toda necesidad del ser humano crea un estado de tensión en la persona que remplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción , que las necesidades motivan al comportamiento humano a ser capaz de satisfacerlas.

Toda necesidad no satisfecha produce un miedo y origina ciertas conductas:

- Desorganización del comportamiento
- Agresividad
- Reacciones emocionales
- Alineación y apatía (Garcia, 2017)

Teoría de la jerarquía de las necesidades

Abraham Maslow formula una idea en la que menciona que los seres humanos tienen jerarquizadas sus necesidades en cinco niveles:

- A) **Fisiológicas**: físicas como el hambre, la sed y el sexo, entre otras.
- B) **Seguridad**: seguridad y protección del daño físico y emocional
- C) **Sociales**: Afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- D) **Estima**: respeto a uno mismo, autonomía, logro, estatus, reconocimiento y atención.
- E) **Autorrealización**: crecimiento, uso del potencial individual, hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Una vez satisfecha la primera necesidad, la siguiente tomara una mayor importancia y así consecutivamente. Cada vez que una necesidad está cubierta ya no motiva, por lo que es necesario identificar aquellas que se encuentran satisfechas para enfocarse en la siguiente, dentro de la pirámide. (García-Allen, 2017)

Teoría de estilo de liderazgo

Los líderes tienen cierta actitud dentro del ejercicio del liderazgo. Esta teoría consiste en tres tipos de liderazgo.

1.Liderazgo autocrático :imposición de órdenes a los empleados y centralización en las decisiones , no existe la participación .Se presenta tensión,frustacion y agresividad ,ausencia de iniciativa , no se muestra satisfecho el personal y es necesaria la presencia del líder para desarrollar la actividad.

2.Liderazgo liberal: el líder no ejerce ningún tipo de control y delega la mayor cantidad de actividades posible ,lo que conlleva a una alta actividad de los empleados ,pero con escaso desempeño ,favorece la libertad y el poco respeto al líder.

3.Liderazgo democrático: el líder con este perfil orienta al grupo al logro de las metas ,además de tomar en cuenta la participación de todos, existe comunicación entre jefe y empleado ,el trabajo se hace correctamente , aun cuando esté ausente ,se desarrolla un claro sentido de responsabilidad ,compromiso personal y un excelente ambiente que favorece la integración grupal. (Goleman, 2014)

Teoría del Clima Organizacional de Likert

La teoría acerca del Clima Organizacional de (Likert, 1974), presenta una de las teorías organizacionales más completas, de esta manera permite visualizar la causa y efecto sobre la naturaleza de los climas que se están estudiando, de esa manera poder analizar hasta las variables que conforman el clima que se observa, con el fin de examinar la naturaleza del clima y la relación con la eficacia organizacional.

Las dimensiones sobre el CO que según Likert son métodos de mando: motivación; comunicación; procesos de influencia e interacción; toma de decisiones; objetivos; control y resultados.

Por lo que dentro de la definición mencionada conlleva a dos variables para el estudio y análisis de Clima Organizacional:

- Variables causales: también definida como variables independientes, orientadas a determinar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se encuentran la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia, actitudes y reglas.
- Variables intermedias: estas reflejan el estado interno de la empresa, orientadas a medir aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación, y toma de decisiones.

Teoría de los sistemas

El comportamiento de los subordinados es causado, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben Brunet (2007) y por sus informaciones, percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Entonces la reacción de un individuo ante cualquier situación está en función de la percepción que tiene de esta. Si la realidad influye sobre la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar.

Las dimensiones del clima organizacional

Autonomía

La autonomía es un concepto de la filosofía y la psicología evolutiva que expresa la capacidad para darse normas a uno mismo sin influencia de presiones externas o internas. (Savater, 1997) .

Autonomía se refiere a la regulación de la conducta por normas que surgen del propio individuo. Autónomo es todo aquél que decide conscientemente qué reglas son las que van a guiar su comportamiento. (Ferrater, 2001).

Tener autonomía quiere decir ser capaz de hacer lo que uno cree que se debe hacer, pero no sólo eso. También significa ser capaz de analizar lo que creemos que debemos hacer y considerar si de verdad debe hacerse o si nos estamos engañando. Somos autónomos cuando somos razonables y consideramos qué debemos hacer con todos los datos a nuestra disposición. Dicho de otro modo: somos verdaderamente autónomos cuando usamos nuestra conciencia moral.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es "número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, **un** objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida". (Smith., 2000).

Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados" (Héctor, 1997)

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Apoyo

Todo proceso de transacciones interpersonales, basados en los recursos emocionales, instrumentales e informativos ,pertenecientes a las redes sociales de pertenencia, dirigidos a potenciar, mantener o restituir el bienestar del receptor el cual es percibido como transacción de ayuda tanto al receptor como con el proveedor. (ucab, 2015)

Constructo del cual se ha demostrado su incidencia, en el grado que los empleados valoran el contrato psicológico que es establecido con la organización a que pertenecen. (Armeli, 2001)

El factor humano de las organizaciones constituye el capital más importante de la empresa ya que es por el cual las empresas se mantienen y desarrollan sus niveles de operatividad.

Comunicación

Afirma que la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social. Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia. (Pasquali, 1993)

Considera que para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo (Fernández, 1998)

También enfatiza en que la comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación.

Presión

El máximo de tensión que un individuo puede soportar sin sufrir consecuencias físicas o psicológicas. O dicho de otro modo, el estrés sería esa sensación de opresión que parece estar a punto de asfixiar a quien lo padece". (sld, 2015)

El ambiente del mundo empleador, particularmente la arquitectura del mismo; el factor con mayor influencia negativa en la actuación de los trabajadores, representando la barrera más negativa en el desarrollo personal, causante fijo de frustraciones y consiguientes tensiones negativas, en las empresas. (Robbins, <http://estreslaboral.fullblog.com.ar/estres-organizacional-301236867898.html>, 2015)

Las incoherencias y disfunciones entre el mundo organizacional y la vida familiar pueden tener consecuencias devastadoras en las interacciones personales y producir un intenso estrés negativo, no solamente en el trabajador implicado, sino también en el resto del grupo familiar.

Reconocimiento

También enfatiza en que la comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. . (MC.Clelland, 2011)

Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. (Gordon, 2009)

Las oportunidades de obtener un reconocimiento o recompensa por un buen desempeño laboral ayudan comunicar una valoración positiva de la contribución de todos los trabajadores de la empresa .

Equidad

Es aquella cualidad que en quien la dispone lo moverá a dar a cada cual lo que se merece y corresponde. . (Hernandez, 2010)

Mayormente, se trata de un término que se emplea en relación a la justicia, ya que implicará la imparcialidad a la hora de llevar a cabo un trato o un reparto. (Vazquez, 2010)

A la equidad se la considera como la representación del equilibrio entre la justicia natural y la ley positiva.

Innovación

El término innovación refiere a aquel cambio que introduce alguna novedad o varias. (Cuadra, 2010)

Cuando alguien innova aplica nuevas ideas, productos, conceptos, servicios y prácticas a una determinada cuestión, actividad o negocio, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. (Peña, 2009)

La innovación en el clima debe enfocarse a las nuevas formas en que el trabajo, el conocimiento, el capital, la tecnología y otros recursos pueden ser recombinados con el objetivo de posicionar la empresa en un espacio de ventaja competitiva.

Percepción de organización

También se puede definir como un proceso mediante el cual una persona selecciona, organiza e interpreta los estímulos, para darle un significado a algo. (Freire, 2009)

Toda percepción incluye la búsqueda para obtener y procesar cualquier información. (N., 2008)

Se plante disponer de un apoyo continuo de la dirección que debe mostrar su compromiso explícito con los procesos innovadores y fomentar los procesos creativos asumiendo los riesgos que conllevan.

Y fomentar el pensamiento independiente y creativo y los espacios para sumar los conocimientos y las ideas de toda la organización

Motivación intrínseca

La motivación intrínseca como aquélla que nace del interior de la persona con el fin de satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal. . (urcola, 2001)

La motivación intrínseca no nace con el objetivo de obtener resultados, sino que nace del placer que se obtiene al realizar una tarea, es decir, al proceso de realización (Chiang, 2010)

Por ello, una persona intrínsecamente motivada no verá los fracasos como tal, sino como una manera más de aprender ya que su satisfacción reside en el proceso que ha experimentado realizando la tarea, y no esperando resultados derivados de esa realización.

Satisfacción general

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. (Alava, 1984)

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser" (Rada, 1992)

Petróleos mexicanos es la mayor empresa de México, el mayor contribuyente fiscal del país, así como una de las empresas más grandes de América Latina.

Es de las pocas empresas petroleras del mundo que desarrolla toda la cadena productiva de la industria, desde la exploración, hasta la distribución y comercialización de productos finales, incluyendo la petroquímica. (pemex, 2014)

Misión

Maximizar el valor de los activos petroleros y los hidrocarburos de la nación, satisfaciendo la demanda nacional de productos petrolíferos con la calidad requerida, de manera segura, confiable, rentable y sustentable.

Visión

Ser reconocida por los mexicanos como un organismo socialmente responsable, que permanentemente aumenta el valor de sus activos y de los hidrocarburos de la nación, que es ágil, transparente y con alto nivel de innovación en su estrategia y sus operaciones.

El Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios 2013-2017 define el rumbo para cumplir con el mandato de creación de valor y alcanzar la sustentabilidad operativa y financiera en el mediano y largo plazos. A partir de un cuidadoso examen de la situación actual y del análisis del entorno, se identificaron 15 objetivos agrupados en cuatro líneas de acción: crecimiento, eficiencia operativa, responsabilidad corporativa y modernización de la gestión, así mismo se establecieron estrategias y acciones que guiarán a PEMEX para su cumplimiento.

Para ello PEMEX busca:

- Incrementar inventario de reservas por nuevos descubrimientos y reclasificación
- Obtener niveles de eficiencia por encima de estándares internacionales en aprovechamiento de gas y costos de producción
- Alcanzar un desempeño operativo superior al promedio de la industria en las actividades de transformación
- Incrementar y adaptar la capacidad de transformación industrial para asegurar el suministro y maximizar el valor económico
- Impulsar el desarrollo de la petroquímica nacional con inversión propia y complementaria
- Optimizar la capacidad de logística y acondicionamiento de hidrocarburos
- Fortalecer la orientación a los clientes
- Garantizar la operación segura y confiable

- Mejorar el desempeño ambiental, la sustentabilidad del negocio y la relación con comunidades.
- Desarrollar y proveer recursos humanos especializados y mejorar la productividad laboral
- Incrementar la generación de valor y la eficiencia del proceso de suministros y fortalecer la proveeduría nacional
- Fortalecer la gestión por procesos y la ejecución de proyectos

La Refinería Miguel Hidalgo, fue la primera refinería planeada de forma integral con plantas de proceso de hidrocarburo de alta capacidad. Su construcción se llevó a cabo en varias etapas. La primera etapa se inauguró el 18 de marzo de 1976.

Esta refinería es considerada como una de las más importantes en el país por su capacidad instalada, y la porción del mercado que controla, ya que procesa el 24% de crudo total que se refina en México.

Para un conocimiento real y un eficiente control de los procesos productivos, Pemex imparte seminarios y cursos diseñados para las necesidades de los profesionales de cada una de las áreas de sus plantas.

Los recursos humanos son muy importantes para Pemex y en particular, para esta refinería que ha realizado diversas obras en beneficio de los trabajadores y sus familias, así como la población en general. Con el objeto de contribuir a mantener las condiciones favorables en su entorno, la Refinería Miguel Hidalgo, ha implementado todo un sistema de protección ambiental, que va desde la construcción de plantas tratadoras de fluidos, hasta un programa de cultura ecológica por parte de los trabajadores.

Siendo la calidad una de las prioridades de Pemex Refinación, en la planta de Tula se cuenta con un área de laboratorios con equipo de punta para el análisis de las diferentes gasolinas, cuya información permite constantemente, mejorar la calidad de éstas.

Para enfrentar los cambios económicos, sociales, culturales, políticos, y de crecimientos en la planta, formación de trabajadores que el país demanda, la Refinería Miguel Hidalgo, ha decidido desarrollar e implementar un sistema de calidad en busca de la mejora continua, que permita obtener energéticos que satisfagan las necesidades de los clientes, cumpliendo con estándares y normas a nivel internacional, operando con eficiencia, seguridad y rentabilidad, protegiendo el medio ambiente y proporcionando al personal un espacio de trabajo satisfactorio. Ya que cumple con las normas de aseguramiento de calidad ISO-9002 en líneas de producción, certificados de calidad en los productos: Turbosina, Propileo, Gasóleo Industrial, Pemex Diésel y Gasolina Pemex Magna. Es importante destacar que el Certificado de calidad de la gasolina Pemex Magna tiene validez internacional. (pemex, 2014)

La norma ISO 9002 es un Modelo para el Aseguramiento de la Calidad en Producción e Instalación. Esta define los criterios de aseguramiento de Calidad a aplicar cuando se produce e instala, únicamente. (ISO, 2015)

Justificación

La presente investigación es de conveniencia para identificar las repercusiones que hay en el clima organizacional que se genera dentro de la jornada laboral en el área de refinación de la refinería Miguel Hidalgo. Evaluando el desempeño del trabajador si labora con diferentes niveles de eficiencia, es necesario detectar qué ambiente se genera y de esa manera diagnosticar mediante la medición de

eficiencia del trabajador su rendimiento. En el caso de algunos inconvenientes o inconformidades, es necesario escuchar al trabajador para identificar como resolver posibles problemas que le incumben, para así, poder obtener una mayor colaboración de trabajo de ellos y de las distintas áreas. Por lo anterior dará como resultado una mayor comunicación, generando una buena integridad y un espacio armónico que a su vez se obtendrá como resultado una mayor productividad.

A través de las funciones del clima organizacional de los cuales se enfocarían particularmente dentro de la Refinería que son: Autonomía, Trabajo en equipo, Apoyo, Comunicación, Presión, Reconocimiento, Equidad, Innovación, Percepción de la organización, Motivación intrínseca, Satisfacción general.

Dentro de la Refinería Miguel Hidalgo existen características que la reconocen y distinguen ampliamente puesto que está planeada de forma integral, una amplia porción del mercado que controla, eficiente control de los procesos productivos, sin embargo, cada una de ellas poseen propiedades a diferencia de otras paraestatales, y de las personas que integran a la organización que de acuerdo al prestigio e importancia de tu trabajo que van a conformar el ambiente interno de la misma. Al hablar de Clima organizacional se hará referencia a la percepción que los integrantes de una organización tienen de las características que describen y diferencian a esa organización, así como del ambiente interno de la misma. Todo lo anterior repercute en el comportamiento de los individuos.

Dentro de los objetivos de la medición del Clima Organizacional está conocer la percepción que tiene el trabajador de su ambiente laboral e identificar aquellos elementos organizacionales que de manera positiva o negativa, influyen en la forma de comportarse de las personas en la misma.

En cuestión, al análisis del Clima Organizacional, debe ser un argumento relevante las formas y condiciones de trabajo, los métodos de dirección, los mecanismos de reconocimiento y estimulación al trabajador, y todo es accionar, sobre factores objetivos y subjetivos que determinan el entorno laboral, debe retroalimentarse con las significaciones compartidas por el grupo de trabajadores, no sólo con el interés de introducir oportuna y ordenadamente cambios en las estructuras o procesos de trabajo, sino también en las conductas y comportamientos de las personas que son parte de ellas.

Es propósito de la presente investigación referirse a aspectos relacionados con el significado de ambiente organizacional, definiciones y enfoques que han sido propuestos para su estudio y reflexionar en la interpretación de los resultados de su medición obtenidos en el estudio de este caso. Mantener un buen clima laboral es un factor indispensable para que las empresas puedan alcanzar altos niveles de productividad y cumplir con los objetivos de crecimiento que se han propuesto.

Crear y diagnosticar un buen clima laboral ayudará a que el trabajo de los empleados mejore y perciban a la empresa como un buen lugar para trabajar. Un buen ambiente de trabajo ayuda a sus empleados a desarrollarse profesionalmente, mantener una buena relación con sus compañeros y concentrarlos en sus actividades.

Un factor que influye fuertemente en el clima laboral es la calidad de trabajo que se transmite desde la dirección hacia todas sus áreas. Por lo anterior se procura que los directivos de la empresa transmitan entusiasmo o carisma y creen buenas relaciones con valores como honradez, respeto y lealtad, adaptándose a las habilidades y emociones de sus empleados para que así puedan percibir quienes encabezan la compañía y pretender lograr los objetivos de la organización, esta función directiva debe basarse en los valores y compromiso ético.

Tener un buen clima organizacional significa cumplir con los siguientes puntos:

1. Escuchar a la gente.
2. Crear una comunidad de fieles seguidores dispuestos a aportar nuevas soluciones.
3. Respetar y valorar las enriquecedoras diferencias individuales.
4. Brindar igualdad de oportunidades.
5. Reconocer e incentivar el trabajo en equipo.

6. Trazar metas que se puedan medir y actuar con rapidez y flexibilidad.
7. Contar con estructuras organizacionales horizontales.
8. Divertirse.

Para que exista un buen clima laboral, la alta dirección es la que se hace cargo de ello mediante un sistema de gestión, donde se encuentran entre otros temas, la política de personal, recursos humanos que se harán cargo de que el ambiente sea lo más óptimo posible o mejorarlo en caso de que no sea tan bueno.

CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

La siguiente exposición se basa a través del método científico de acorde a las ideas y definiciones que son fundamentadas de manera concreta, este sustento teórico forma parte de un conocimiento ya establecido que de acuerdo a la información y tipo de investigación es necesario recurrir a teóricas, hipótesis y definiciones de manera afirmativa para poder profundizar el trabajo.

Esta proposición es aceptable puesto que el Clima Organizacional es un tema relevante pero que no es practicado con la seriedad como debería de ser tomado en cuenta. Ya mencionado es un factor del sistema organizacional de una organización y las tendencias motivacionales que se traducen en los comportamientos que como resultado en la empresa contrae la satisfacción y productividad.

Tipo de Investigación

La investigación es de tipo no experimental, puesto que la información y el transcurso que se elabora para ello es un guía de algo delimitado y que se usa como base para desarrollar, y adaptar la investigación de acorde al objetivo y de lo que se pretende llegar.

Alcance de la Investigación

De acuerdo al alcance de la investigación es de Tipo Exploratoria, se pretende alcanzar una visión general sobre dicho tema de estudio. Basándose en que es un tema poco asimilado pero que sin embargo hay conocimiento sobre ello y puesto en práctica por el tipo de empresa en que lo estamos aplicando, por lo que nos permite crear una hipótesis de manera particular para precisar y hacer una medición sistemática.

Basado en un Método Cualitativo

La investigación cualitativa es el conocimiento basado en la observación buscando adquirir información profunda para poder comprender el comportamiento humano y las razones que gobiernan tal comportamiento. Donde es utilizado en muestras pequeñas, más enfocadas a un tema en particular.

La aplicación colectiva de encuestas escritas sobre Clima Organizacional al personal de la organización para este método es el más situado para extraer información sobre lo que se abordará.

Las encuestas como medio para obtener la información personal de cada trabajador, en donde estratégicamente de acuerdo al concepto de Clima Organizacional en el cual se fundamentara, se tomara en cuenta los siguientes determinantes para medir y diagnosticar el Clima Organizacional:

- Determinar los objetivos que se tienen para medir el clima organizacional.
- Determinar los factores del clima organizacional que conviene medir.
- Determinar los medios o instrumentos que usaran.
- Obtener el apoyo de la máxima autoridad de la organización.
- Involucrar al grupo de directivos en la medición.
- Aplicar los instrumentos de medición.

- Tabular los datos, interpretarlos y elaborar el informe.
- Presentar el informe al grupo directivo y elaborar el plan de mejora.

Mediante la siguiente investigación de tipo social, utilizado como medio para el estudio dentro de la Refinería Miguel Hidalgo Área de Refinación abordándolo dentro del Departamento de Personal, que como propósito es buscar explicación del clima organizacional que crean las personas basándose en las dimensiones del mismo; autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, presión, reconocimiento, equidad, innovación, percepción de organización, motivación intrínseca, satisfacción general, estableciendo regularidades para poder interpretar el comportamiento social dentro de la organización y aspectos que intervienen de manera directa o indirecta, enfocándose en el Área de Refinación. Con esta finalidad la ciencia debe valerse exclusivamente de la observación directa, de la comprobación y la experiencia. El conocimiento debe fundarse en el análisis de los hechos reales, de los cuales debe realizar una descripción lo más neutra, lo más objetiva y lo más completa posible.

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

- Los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Muestra

No probabilística

El tipo de muestra que es más apropiado para desarrollar el trabajo es la muestra no probabilística ya que es un proceso que no se le brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados.

Es el muestreo por conveniencia ya que la muestra fue seleccionada por la accesibilidad dentro del área a investigar y debido a que se sabe el número total de personas el cual era posible abarcar de acuerdo al grado de disponibilidad,

donde también estratégicamente se tomó de acuerdo que el instrumento seleccionado se realizara a más del 50% de la población sobre el área estudiada.

Los puntos que acreditan a este tipo de investigación son:

- Es mostrado el rasgo determinado de población del área a estudiar
- Está dentro del estudio cualitativo
- No tiene como objetivo generar resultados para hacer generalizaciones.
- Puede ser usado en un estudio inicial y puede ser llevado acabo nuevamente.
- No se conoce la probabilidad con la que puede ser seleccionada cada individuo
- Es representativo bajo los criterios de los investigadores.

Población en el Departamento de Personal: 80

De acuerdo a la muestra se encuestó: 67

Equivalente: 83.75 % del área (Grado de Confiabilidad)

Funciones del Clima Organizacional

I. Relaciones Humanas

- Las relaciones humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad.

II. Riesgos

- El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; Se insiste en correr riesgo calculados y no es preferible no arriesgarse en nada.

III. Intimidad

- Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

IV. Obstaculización

- Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.

V. Desvinculación

- Lograr que el grupo que actúa mecánicamente; es decir un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

VI. Empuje

- Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con él.

VII. Reforma Energética (Basada en PEMEX)

- Como influye estándares internacionales de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas.
- Fortalecer el ahorro de largo plazo a través de la creación del Fondo Mexicano del Petróleo para la Estabilización y el Desarrollo, en beneficio de las generaciones futuras.

VIII. Apoyo

- La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

El conocimiento acerca del clima organizacional proporciona retroalimentación sobre los procesos que ayudan a determinar los comportamientos organizacionales, además de poder introducir cambios planificados, tanto en actitudes y conductas en los miembros, como en la estructura organizacional.

Los aspectos metodológicos para poder medir el clima organizacional

- 1- Actitudes hacia la compañía así incluyendo la gerencia de la empresa
 - Énfasis en la producción
 - Responsabilidad
- 2- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
 - Estructura
- 3- Actitudes hacia el contenido del puesto
 - Desvinculación
 - Riesgo
 - Normas
- 4- Actitudes hacia la supervisión
 - Consideración
 - Capacidad y desempeño
- 5- Actitudes hacia las recompensas financieras
 - Empuje
- 6- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
 - Obstaculización
 - Conflicto
- 7- Actitudes hacia los compañeros de trabajo
 - Intimidad

Instrumento de evaluación



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
ESCUELA SUPERIOR DE TLAHUELILPAN



LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: EL PROPÓSITO DE ESTE INSTRUMENTO ES RECOPILAR INFORMACIÓN SOBRE LA OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES EN RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL DE SU ÁREA DE TRABAJO, A FIN DE PRESENTAR AL PERSONAL DIRECTIVO COMPETENTE, LA INFORMACIÓN RELACIONADA CON LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL Y PRESENTAR LAS SUGERENCIAS QUE PROMUEVAN EL ÓPTIMO DESEMPEÑO EN BENEFICIO DE TRABAJADORES E INSTITUCIÓN.

Instrucciones: En estas preguntas debes marcar con una (x) en los espacios , la alternativa que corresponde y contestar la información que se te pide.

Tipo de puesto laboral:

Directivo _____ jefe de departamento _____ Obrero _____ secretario (a) _____
Otro _____

Sexo:

Masculino _____ Femenino _____

Tiempo de servicio en la empresa (años)

Edad: _____

Instrucciones: Lee las preguntas atentamente, revisa todas las opciones y subraya la respuesta que prefieras.

Autonomía

1- ¿Decido el modo en que ejecutare mi trabajo?

- a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D) Muy de acuerdo

2- ¿Me siento capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo?

- a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D) Muy de acuerdo

3- ¿Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea eficiente?

- a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D) Muy de acuerdo

4- ¿Propongo mis propias actividades de trabajo?

- a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D) Muy de acuerdo

Trabajo en equipo

5-¿Tengo confianza en mis compañeros de trabajo?

a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D) Muy de acuerdo

6-¿Cuándo hay fallas o errores en mi área o departamento, reconocemos que nos equivocamos?

a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D) Muy de acuerdo

7-¿Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en mi empresa?

a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D) Muy de acuerdo

8-¿En mi trabajo todos nos llevamos muy bien?

a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D) Muy de acuerdo

Apoyo

9-¿Mi jefe me motiva a superarme cada día más?

a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D) Muy de acuerdo

10-¿Mi jefe es para mí un ejemplo a seguir?

a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D) Muy de acuerdo

11-¿Mi jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo?

a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D) Muy de acuerdo

12-¿Mi jefe me trata con respeto?

a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D) Muy de acuerdo

Comunicación

13-¿En esta empresa se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados?

a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D) Muy de acuerdo

14-¿En esta empresa contamos con la información necesaria para realizar nuestro trabajo?

a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

15-¿Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente?

a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

16-¿La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es clara?

a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

Presión

17-¿Me siento estresado y ansioso con las responsabilidades que tengo a mi cargo?

a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

18-¿Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo?

a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

19-¿Mi institución es un lugar relajado para trabajar?

a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

20-¿Me siento como si nunca tuviese un día libre?

a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

Reconocimiento

21-¿Mi jefe reconoce cuando hago buen trabajo?

- a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

22-¿Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe saber?

- a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

23-¿La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error?

- a) desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

24-¿Mi jefe conoce mis puntos fuertes y los hace notar?

- a) muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

Equidad

25-¿Los directivos tratan igual a todos los que trabajamos en esta empresa?

- a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

26-¿Puedo contar con un trabajo justo por parte de mi jefe?

- a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

27-¿Mi jefe no tiene favoritos?

- a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

28-¿Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos?

- a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

Innovación

29-¿En esta empresa continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo?

- a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

30-¿En el departamento siempre estamos pensando y ocupándonos para desarrollar nuevas ideas?

- a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

31-¿Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas?

- a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

32-¿En el departamento todos estamos abiertos al cambio?

- a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

Percepción de organización

33-¿Trabajo en esta empresa por necesidad, más que por gusto?

- a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

34-¿Me da pena decir que trabajo en esta institución por la imagen negativa que ella tiene en la sociedad?

- a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

35-¿Me siento muy apenado de trabajar en una institución que tiene muchos conflictos internos?

- a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D) Muy de acuerdo

36-¿En general, no me siento orgulloso de trabajar en esta institución ?

- a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

Motivación intrínseca

37-¿En esta empresa mis compañeros y yo hacemos nuestro mejor esfuerzo porque el trabajo salga bien?

- a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

38-¿Mi trabajo en esta empresa es muy importante?

- a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D) Muy de acuerdo

39-¿Si es necesario, no importa quedarme más tiempo en mi trabajo fuera del horario establecido?

- a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

40-¿En esta empresa, la mayoría de los trabajadores y empleados estamos muy comprometidos con nuestro trabajo?

- a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

Satisfacción general

41-¿Estoy satisfecho con mi trabajo?

- a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

42-¿Estoy satisfecho con el desarrollo que tengo en esta empresa?

- a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

43-¿Estoy satisfecho de las relaciones con mis compañeros?

- a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

44-¿Estoy satisfecho con la capacitación que recibo en esta empresa?

- a) Muy desacuerdo b) En desacuerdo c) De acuerdo D)Muy de acuerdo

45-¿Usted creé que la Reforma energética sobre PEMEX afecta su trabajo o tiene algún temor sobre ella?

Si,
¿porque?: _____

No,
¿porque? _____

46-¿Qué sugiere para mejorar el clima laboral se su institución?

CAPITULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Las siguientes tablas de Frecuencia de resultados explica el número de frecuencia de cada opción en el cuestionario que se aplicó.

Tabla 1: Puestos en el área de recursos humanos

DIRECTIVO	1
JEFE DEPARTAMENTO	3
OBRERO	22
OTRO	19
SECRETARIA	21
SECRETARIO	1
TOTAL PUESTO LABORAL	67

Tabla 2: Diferentes puestos en el área de recursos humanos

ADMINISTRACION	3
AGENCIA 2.2 DE INVESTIGACIONES	1
ALBANILERIA	1
ALMACEN	1
ARCHIVO	5
CARPINTERIA	1
CATALITICA I	1
DIBUJO	1
ELECTRICO	3
GERENCIA	1
INFORMATICA	1

INTRUMENTOS	1
LEVANTAMIENTO SIME	1
MANEJO DE RECIBOS DE PAGO	1
MANTENIMIENTO	4
MANTENIMIENTO CIVIL	1
MANTENIMIENTO MECANICO	1
MECANICO	2
OPERACIÓN	1
OPERACIÓN DE INTEGRACION	2
OPERATIVA	1
PERSONAL	17
PINTURA	2
PRODUCCION	1
SERVICIOS GENERALES	1
SOLDADURA	2
TIEMPOS Y SERVICIOS	3
TRANSPORTACION	1
VIGILANCIA	6
TOTAL DEPARTAMENTOS	67

Tabla 3 :Porcentaje entre ambos sexos

FEMENINO	35
MASCULINO	32
TOTAL	67

Tabla 4 :Antigüedad de cada trabajador promedio

1 MES	1
1 AÑO	1
1.6 AÑOS	1
2 AÑOS	16
2.5 AÑOS	1
2.8 AÑOS	1
3 AÑOS	7
3.5 AÑOS	1
4 AÑOS	1
5 AÑOS	1
6 AÑOS	2
7 AÑOS	2
8 AÑOS	1
9 AÑOS	2

10 AÑOS	9
13 AÑOS	3
14 AÑOS	1
15 AÑOS	1
20 AÑOS	1
23 AÑOS	2
25 AÑOS	2
26 AÑOS	1
27 AÑOS	2
28 AÑOS	1
29 AÑOS	1
30 AÑOS	2
33 AÑOS	1
34 AÑOS	1
40 AÑOS	1
TOTAL SERVICIO AÑOS	67

Tabla 5: Edad promedio del trabajador

20 edad	1
21 edad	2
22 edad	1
23 edad	2
24 edad	1
25 edad	2
26 edad	2
27 edad	3
28 edad	7
29 edad	2
30 edad	3
31 edad	1
32 edad	1
33 edad	1
34 edad	3
35 edad	4
36 edad	3
37 edad	2
38 edad	1
39 edad	3
40 edad	3

42 edad	2
44 edad	1
45 edad	2
47 edad	2
48 edad	2
49 edad	1
51 edad	1
52 edad	3
54 edad	2
56 edad	1
62 edad	1
72 edad	1
TOTAL EDAD	67

Tabla 6:Iniciativa propia de como empezar a laborar

MUY DESACUERDO	1
EN DESACUERDO	5
DE ACUERDO	45
MUY DE ACUERDO	16
TOTAL PREGUNTA 1	67

Tabla 7:Capacidad o habilidad para realizar su trabajo

MUY DESACUERDO	1
EN DESACUERDO	1
DE ACUERDO	32
MUY DE ACUERDO	33
TOTAL PREGUNTA 2	67

Tabla 8:Razones externas que afecten el desempeño

MUY DESACUERDO	1
EN DESACUERDO	20
DE ACUERDO	38
MUY DE ACUERDO	8
TOTAL PREGUNTA 3	67

Tabla 9:Iniciativa propia

MUY DESACUERDO	6
EN DESACUERDO	20
DE ACUERDO	36
MUY DE ACUERDO	5

TOTAL PREGUNTA 4	67
------------------	----

Tabla 10:Confianza entre equipos

MUY DESACUERDO	2
EN DESACUERDO	7
DE ACUERDO	48
MUY DE ACUERDO	10
TOTAL PREGUNTA 5	67

Tabla 11:Reconocimientos de logros

MUY DESACUERDO	6
EN DESACUERDO	8
DE ACUERDO	38
MUY DE ACUERDO	15
TOTAL PREGUNTA 6	67

Tabla 12:La seriedad y compromiso con con el trabajo

MUY DESACUERDO	2
EN DESACUERDO	15
DE ACUERDO	42
MUY DE ACUERDO	8
TOTAL PREGUNTA 7	67

Tabla 13:Ambiente del trabajo entre compañeros

MUY DESACUERDO	2
EN DESACUERDO	27
DE ACUERDO	29
MUY DE ACUERDO	9
TOTAL 8	67

Tabla 14:Liderazgo en los jefes de area

MUY DESACUERDO	2
EN DESACUERDO	18
DE ACUERDO	38
MUY DE ACUERDO	9
TOTAL 9	67

Tabla 15: Motivación del jefe

MUY DESACUERDO	2
EN DESACUERDO	19
DE ACUERDO	37
MUY DE ACUERDO	9
TOTAL 10	67

Tabla 16: Porcentaje de trabajo en equipo

MUY DESACUERDO	1
EN DESACUERDO	20
DE ACUERDO	36
MUY DE ACUERDO	10
TOTAL 11	67

Tabla 17: Respeto de altos mandos

MUY DESACUERDO	0
EN DESACUERDO	13
DE ACUERDO	34
MUY DE ACUERDO	20
TOTAL 12	67

Tabla 18: Libre expresión del trabajador

MUY DESACUERDO	6
EN DESACUERDO	15
DE ACUERDO	37
MUY DE ACUERDO	9
TOTAL 13	67

Tabla 19: Herramientas necesarias para desempeñarse

MUY DESACUERDO	6
EN DESACUERDO	6
DE ACUERDO	43
MUY DE ACUERDO	12
TOTAL 14	67

Tabla 20:Accesibilidad del jefe

MUY DESACUERDO	0
EN DESACUERDO	12
DE ACUERDO	42
MUY DE ACUERDO	13
TOTAL 15	67

Tabla 21:Comunicación entre altos y bajos mandos

MUY DESACUERDO	6
EN DESACUERDO	14
DE ACUERDO	39
MUY DE ACUERDO	8
TOTAL 16	67

Tabla 22:Nivel de estrés que genera realizar sus actividades

MUY DESACUERDO	7
EN DESACUERDO	26
DE ACUERDO	27
MUY DE ACUERDO	7
TOTAL 17	67

Tabla 23:Tiempo para hacer sus actividades

MUY DESACUERDO	2
EN DESACUERDO	28
DE ACUERDO	25
MUY DE ACUERDO	12
TOTAL 18	67

Tabla 24:La comodidad de poder desempeñarse

MUY DESACUERDO	7
EN DESACUERDO	28
DE ACUERDO	23
MUY DE ACUERDO	9
TOTAL 19	67

Tabla 25:Que tan absorbente es el trabajo

MUY DESACUERDO	8
EN DESACUERDO	33
DE ACUERDO	21
MUY DE ACUERDO	5
TOTAL 20	67

Tabla 26:Reconocimiento de logro

MUY DESACUERDO	1
EN DESACUERDO	10
DE ACUERDO	45
MUY DE ACUERDO	11
TOTAL 21	67

Tabla 27:Reconocer el desempeño de cada uno

MUY DESACUERDO	3
EN DESACUERDO	16
DE ACUERDO	42
MUY DE ACUERDO	6
TOTAL 22	67

Tabla 28: Cuando el jefe solo reconoce los errores

MUY DESACUERDO	7
EN DESACUERDO	21
DE ACUERDO	31
MUY DE ACUERDO	8
TOTAL 23	67

Tabla 29:Si se reconoce las habilidades y fortalezas de personal

MUY DESACUERDO	2
EN DESACUERDO	21
DE ACUERDO	40
MUY DE ACUERDO	4
TOTAL 24	67

Tabla 30:El trato de altos mandos hacia los demas

MUY DESACUERDO	7
EN DESACUERDO	17
DE ACUERDO	42
MUY DE ACUERDO	1
TOTAL 25	67

Tabla 31:Que tan justo es el trabajo que se realiza

MUY DESACUERDO	0
EN DESACUERDO	12
DE ACUERDO	44
MUY DE ACUERDO	11
TOTAL 26	67

Tabla 32:Si el trato es igual para todo el personal

MUY DESACUERDO	4
EN DESACUERDO	28
DE ACUERDO	27
MUY DE ACUERDO	8
TOTAL 27	67

Tabla 33:Me pueden alegrar mi jefe sin algún motivo

MUY DESACUERDO	5
EN DESACUERDO	29
DE ACUERDO	28
MUY DE ACUERDO	5
TOTAL 28	67

Tabla 34:Si la empresa esta abierta al cambio o mejorar los procesos

MUY DESACUERDO	2
EN DESACUERDO	20
DE ACUERDO	35
MUY DE ACUERDO	10
TOTAL 29	67

Tabla 35: Si aceptan el desarrollo de nuevas ideas

MUY DESACUERDO	4
EN DESACUERDO	16
DE ACUERDO	36
MUY DE ACUERDO	11
TOTAL 30	67

Tabla 36: Que tan motivante es el jefe

MUY DESACUERDO	4
EN DESACUERDO	17
DE ACUERDO	38
MUY DE ACUERDO	8
TOTAL 31	67

Tabla 37: Se acepta las nuevas maneras de hacer el trabajo

MUY DESACUERDO	3
EN DESACUERDO	23
DE ACUERDO	38
MUY DE ACUERDO	3
TOTAL 32	67

Tabla 38: La razón por la cual labora en esta empresa o área

MUY DESACUERDO	10
EN DESACUERDO	24
DE ACUERDO	28
MUY DE ACUERDO	5
TOTAL 33	67

Tabla 39: Si se cree que esta empresa tiene una imagen negativa

MUY DESACUERDO	18
EN DESACUERDO	27
DE ACUERDO	17
MUY DE ACUERDO	5

TOTAL 34	67
----------	----

Tabla 40:Lo apena trabajar en la empresa por conflictos internos

MUY DESACUERDO	16
EN DESACUERDO	30
DE ACUERDO	19
MUY DE ACUERDO	2
TOTAL 35	67

Tabla 41:Porcentaje del orgullo de los trabajadores en la empresa

MUY DESACUERDO	13
EN DESACUERDO	24
DE ACUERDO	19
MUY DE ACUERDO	11
TOTAL 36	67

Tabla 42:El esfuerzo que se hace entre compañeros

MUY DESACUERDO	2
EN DESACUERDO	9
DE ACUERDO	35
MUY DE ACUERDO	21
TOTAL 37	67

Tabla 43:¿Que tan importante es el trabajo que realiza?

MUY DESACUERDO	3
EN DESACUERDO	8
DE ACUERDO	36
MUY DE ACUERDO	20
TOTAL 38	67

Tabla 44:Tiempo que se disponen a dedicar al trabajo

MUY DESACUERDO	2
EN DESACUERDO	14
DE ACUERDO	32
MUY DE ACUERDO	19
TOTAL 39	67

Tabla 45: Porcentaje de compromiso con el trabajo

MUY DESACUERDO	3
EN DESACUERDO	18
DE ACUERDO	38
MUY DE ACUERDO	8
TOTAL 40	67

Tabla 46: El placer que se trae con el trabajo

MUY DESACUERDO	2
EN DESACUERDO	2
DE ACUERDO	40
MUY DE ACUERDO	23
TOTAL 41	67

Tabla 47: El desarrollo que tengo en la empresa

MUY DESACUERDO	3
EN DESACUERDO	7
DE ACUERDO	40
MUY DE ACUERDO	17
TOTAL 42	67

Tabla 48: Las relaciones con los compañeros

MUY DESACUERDO	3
EN DESACUERDO	8
DE ACUERDO	41
MUY DE ACUERDO	15
TOTAL 43	67

Tabla 49: Que tan capacitado se encuentra

MUY DESACUERDO	4
EN DESACUERDO	19
DE ACUERDO	29
MUY DE ACUERDO	15

TOTAL 44	67
----------	----

Tabla 50: Afecta el trabajo la reforma energética sobre Pemex

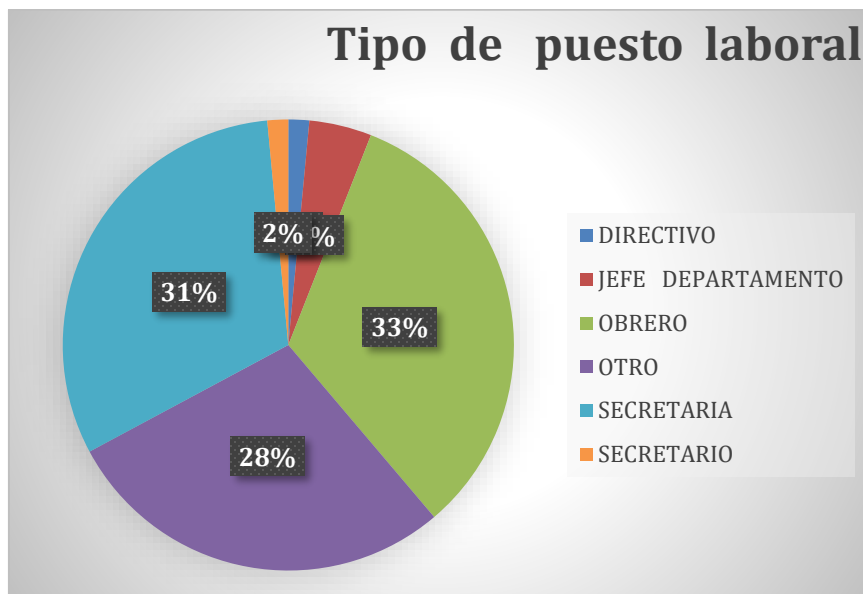
SI	35
NO	32
TOTAL AFECTA REFORMA ENERGETICA PEMEX	67

Tabla 51: Sugerencia de cada trabajador

BUENA PRODUCTIVIDAD	7
CAPACITACION PERSONAL	13
COMPROMISO ORGANIZACIÓN	8
COMUNICACIÓN COMPAÑEROS	22
DESEMPEÑO	3
EQUIPO Y MATERIALES	2
FORTALECER EL SINDICATO	1
MEJOR TECNOLOGIA	4
OPINION DEL TRABAJADOR	1
OPORTUNIDADES DE TRABAJO	1
PATERNALISMO SINDICAL	2
PRESUPUESTO SUFICIENTE	2
REFORMAS EN EL CLIMA LABORAL	1
TOTAL COMO MEJORAR CLIMA ORGANIZACIONAL	67

RESULTADOS E INTERPRETACION

Tipo de puesto laboral



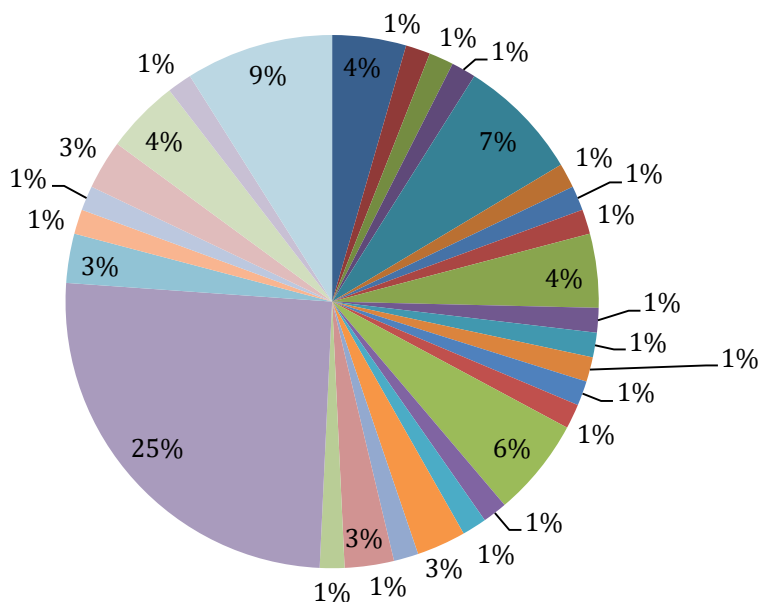
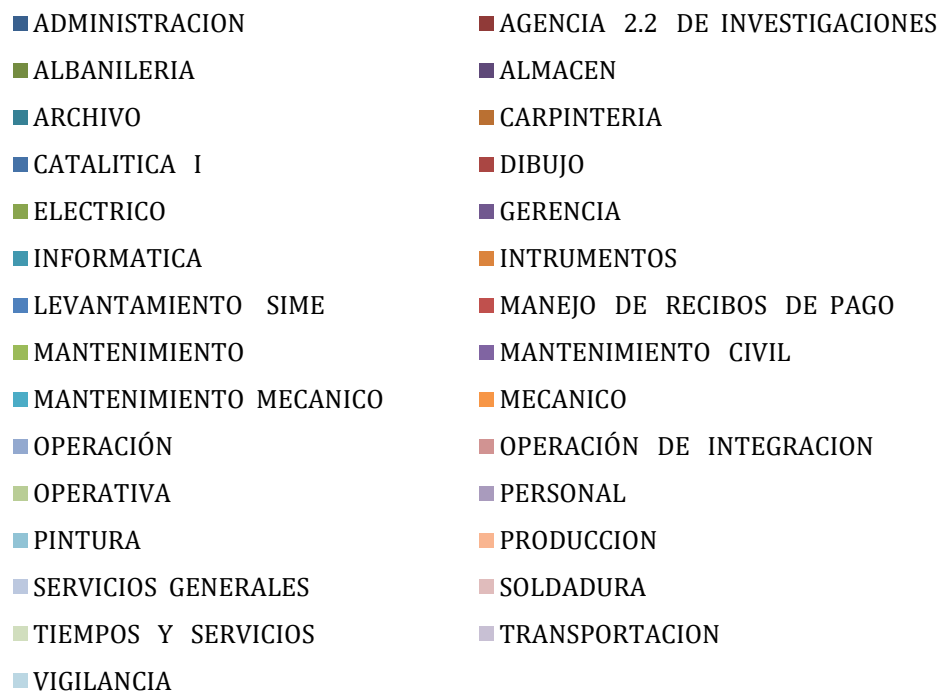
Cuadro 1.4- Puestos en el área de Recursos Humanos

De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representando con un 33% de los trabajadores encuestados son obreros, un 31% secretarias, un 28% otros, un 4% jefes de departamentos, un 2% directivo y secretario trabajo de acuerdo a su tipo de puesto laboral.

2. Departamentos

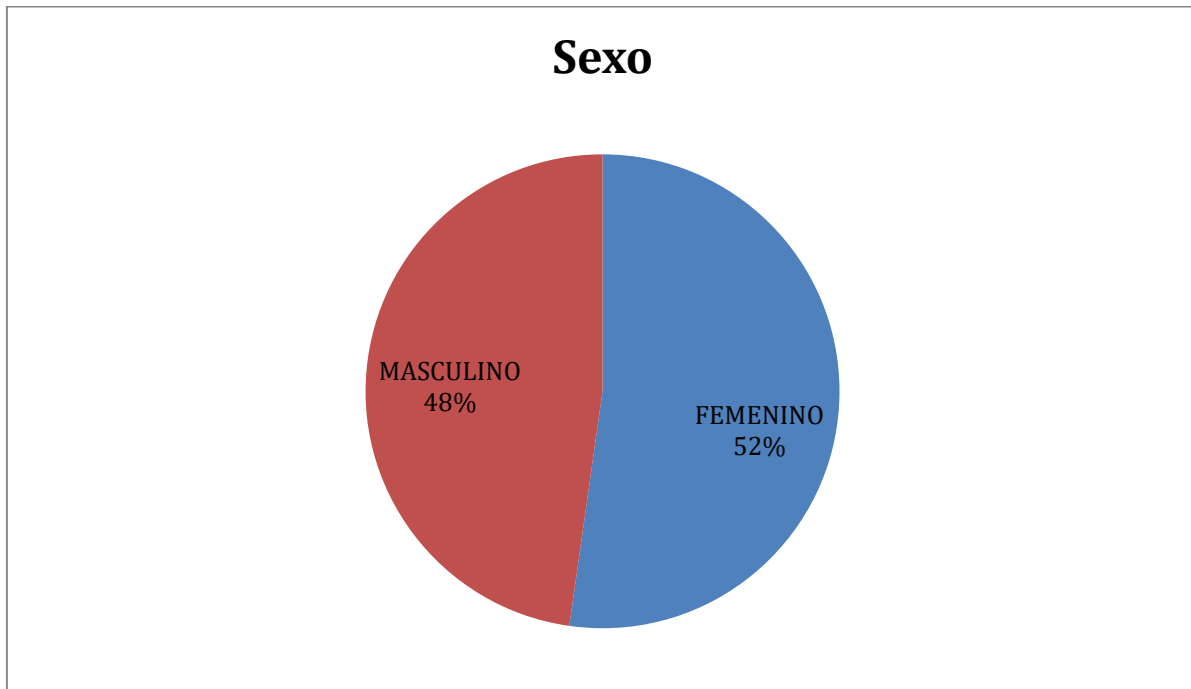
De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representando con un 25% de los trabajadores encuestados que está totalmente en el departamento de personal, un 4% administración, un 1% agencia 2.2 de investigaciones, un 1% albañilería, un 1% almacén, un 7% archivo, un 1% carpintería, un 1% catalítica I, un 1% dibujo, un 4% eléctrico, un 1% gerencia, un 1% informática, un 1% instrumentos, un 1% Levantamiento Sime, un 1% manejo de recibos de pago, un 6% mantenimiento, un 1% mantenimiento civil, un 1% mantenimiento mecánico, un 3% mecánico, un 1% operación, un 3% operación de integración, un 1% operativa, un 1% pintura, un 1% producción, un 1% servicios generales, un 3% soldadura, un 4% tiempos y servicios, un 1% transportación y un 9% vigilancia de los trabajadores encuestados.

DEPARTAMENTOS



Cuadro 1.5- Diferentes puestos del Área de Recursos Humanos.

3- Sexo

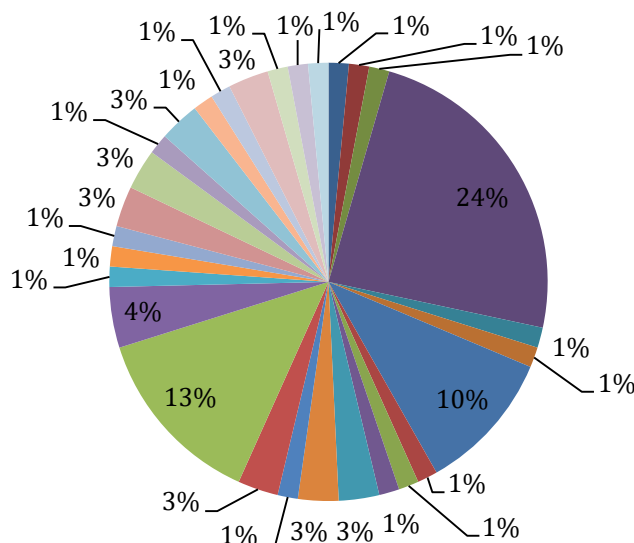


Cuadro 1.6- Porcentaje entre ambos sexo.

De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representando con un 52% de los trabajadores encuestados que son sexo femenino un 48% son del sexo masculino.

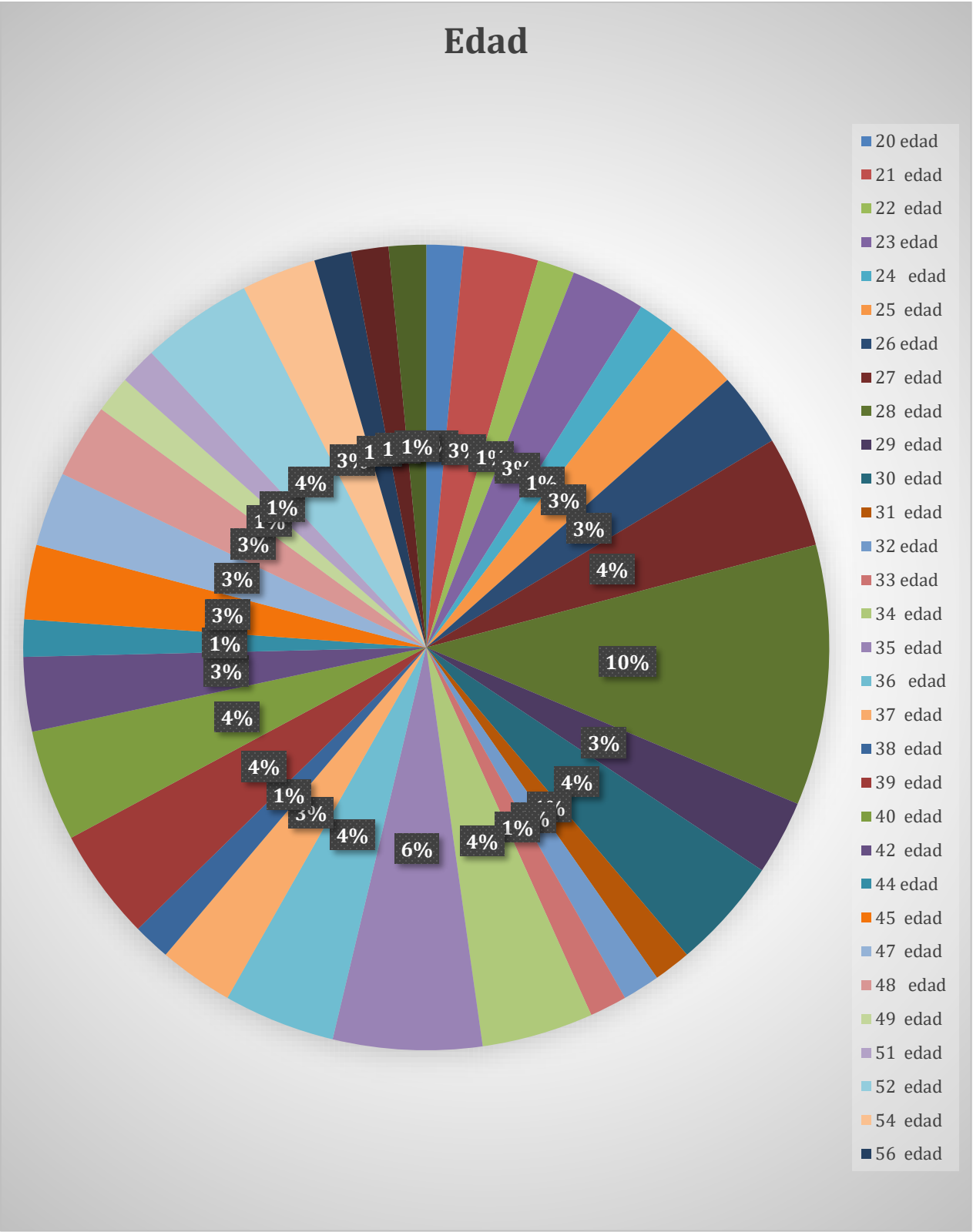
TIEMPO DE SERVICIO EN LA EMPRESA

■ 1 MES ■ 1 AÑO ■ 1.6 AÑOS ■ 2 AÑOS ■ 2.5 AÑOS ■ 2.8 AÑOS
 ■ 3 AÑOS ■ 3.5 AÑOS ■ 4 AÑOS ■ 5 AÑOS ■ 6 AÑOS ■ 7 AÑOS
 ■ 8 AÑOS ■ 9 AÑOS ■ 10 AÑOS ■ 13 AÑOS ■ 14 AÑOS ■ 15 AÑOS
 ■ 20 AÑOS ■ 23 AÑOS ■ 25 AÑOS ■ 26 AÑOS ■ 27 AÑOS ■ 28 AÑOS
 ■ 29 AÑOS ■ 30 AÑOS ■ 33 AÑOS ■ 34 AÑOS ■ 40 AÑOS



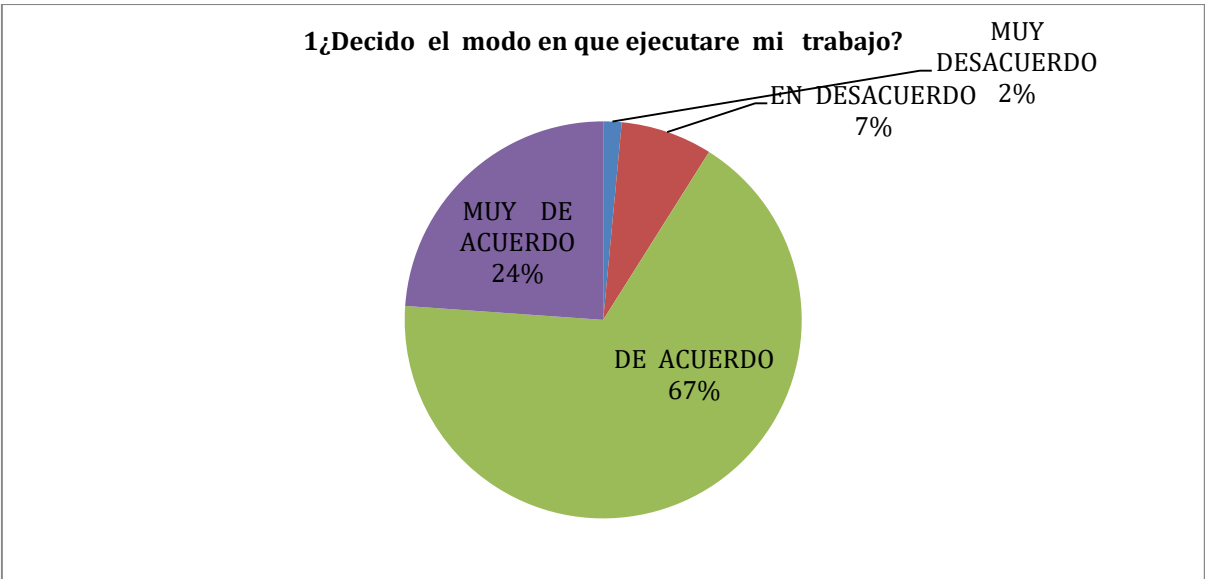
Cuadro 1.7- Antigüedad de cada trabajador promedio.

De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representando con un 24% de los trabajadores encuestados que está tienen 2 años de servicio en la empresa, un 1% un mes, 1% un año, un 1% 1.6 años, un 1% 2.5 años, un 1% 2.8 años, un 10% 3 años, un 1% 3.5 años, un 1% 4 años, un 1% 5 años, un 3% 6 años, un 3% 7 años, un 1% 8 años, un 3% 9 años, un 13% 10 años, un 4% 13 años, un 1% 14 años, un 1% 15 años, un 1% 20 años, un 3% 23 años, un 3% 25 años, un 1% 26 años, un 3% 27 años, un 1% 28 años, un 1% 29 años, un 3% 30 años, un 1% 33 años, un 1% 34 años, un 1% 40 años. Total de tiempo laborado en la empresa.



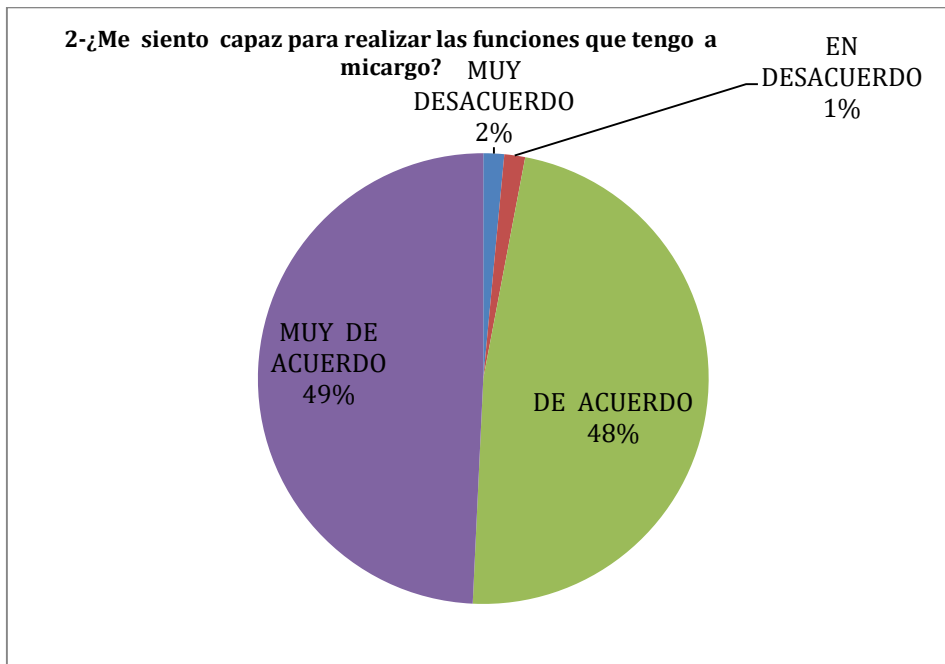
Cuadro 1.8- Edad promedio del trabajador

En lo que concierne a este grafico,un 10% de los empleados encuestados establecio que tiene 28 años de edad, un 1% tiene 20 años de edad, 3% tiene 21 años de edad, un 1% tiene 22 años de edad, un 3% tiene 23 años de edad, un 1% tiene 24 años de edad, un 3% tiene 25 años de edad, un 3% tiene 26 años de edad, un 4% tiene 27 años de edad, un 3% tiene 29 años de edad, un 4%tiene 30 años de edad, un 1% tiene 31 años de edad , un 1% tiene 32 años de edad,un 1% tiene 33 años de edad, un 4% tiene 34 años de edad, un 6% tiene 35 años de edad, un 4% tiene 36 años de edad, un 3% tiene 37 años de edad, un 1% tiene 38 años de edad, un 4% tiene 39 años de edad, un 4% tiene 40 años de edad, un 3% tiene 42 años de edad, un 1% tiene 44 años de edad, un 3% tiene 45 de edad, un 3% tiene 47 años de edad, un 3% tiene 48 años de edad, un 1% tiene 49 años de edad, un 1% tiene 51 años de edad, un 4% tiene 52 años de edad, un 3% tiene 54 años de edad, un 1% tiene 56 años de edad,un 1% tiene 62 años de edad, un 1%.tiene 72 años de edad.



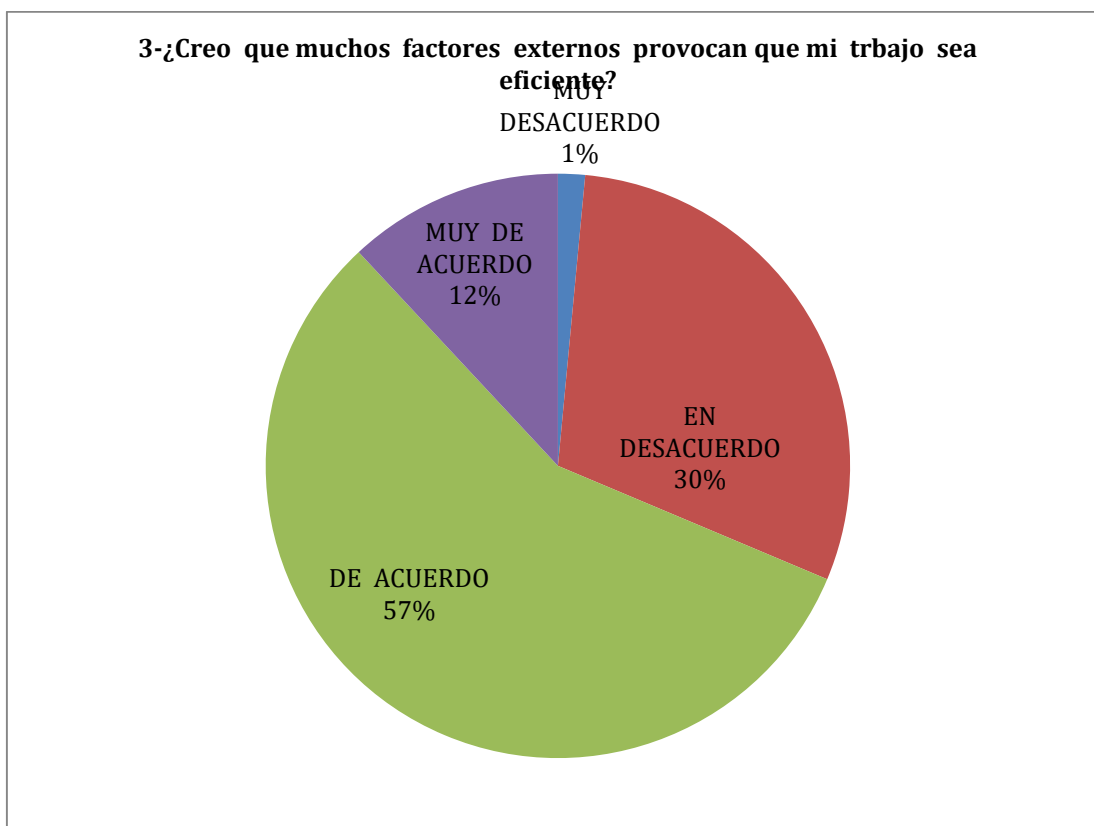
Cuadro 1.9- Iniciativa propia de cómo empezar a laborar

En lo que concierne a este grafico, 67% de los empleados encuestados establecio que estan totalmente de acuerdo, Un 24% muy de acuerdo, un 7% en desuerdo y un 2% el modo en que ejecutan su trabajo dentro de la empresa.



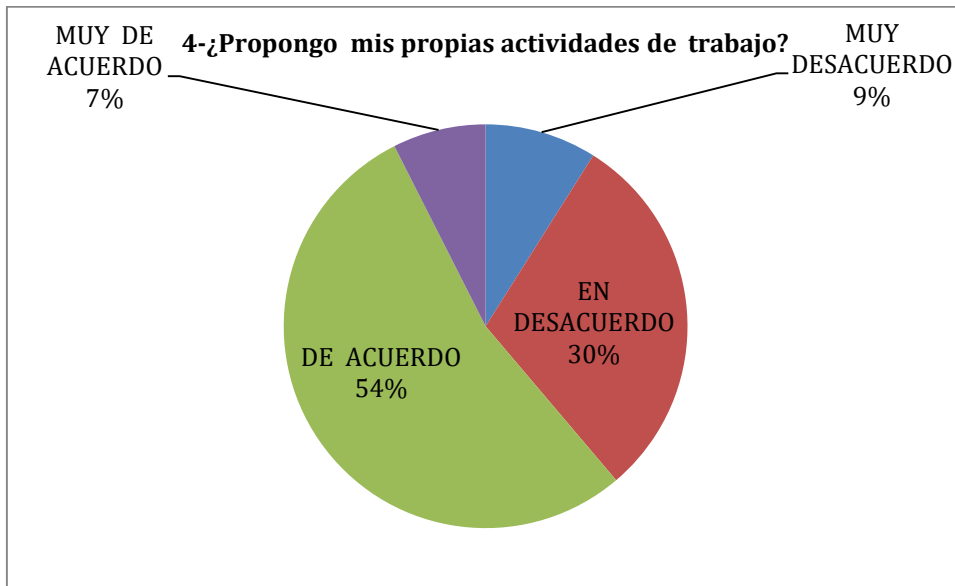
Cuadro 1.10 Capacidad o habilidad de realizar su trabajo.

De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representando con un 49% de los trabajadores encuestados que esta totalmente muy de acuerdo, un 48% de acuerdo, un 2% muy desacuerdo y un 1% en desacuerdo de sentirse capaces de realizar las fuciones que tienen a cargo dentro de la empresa.



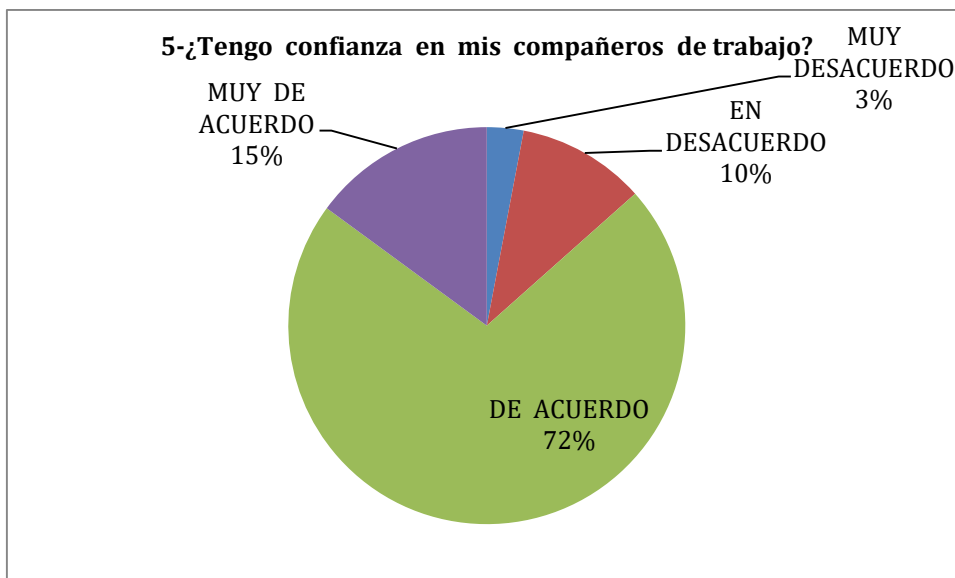
Cuadro 1.11 Razones externas que afecten el desempeño.

De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representando con un 57% de los trabajadores encuestados que esta totalmente de acuerdo, un 15% en desacuerdo, 12% muy de acuerdo y un 1% muy desacuerdo cree que muchos factores externos provocan que su trabajo sea eficiente.



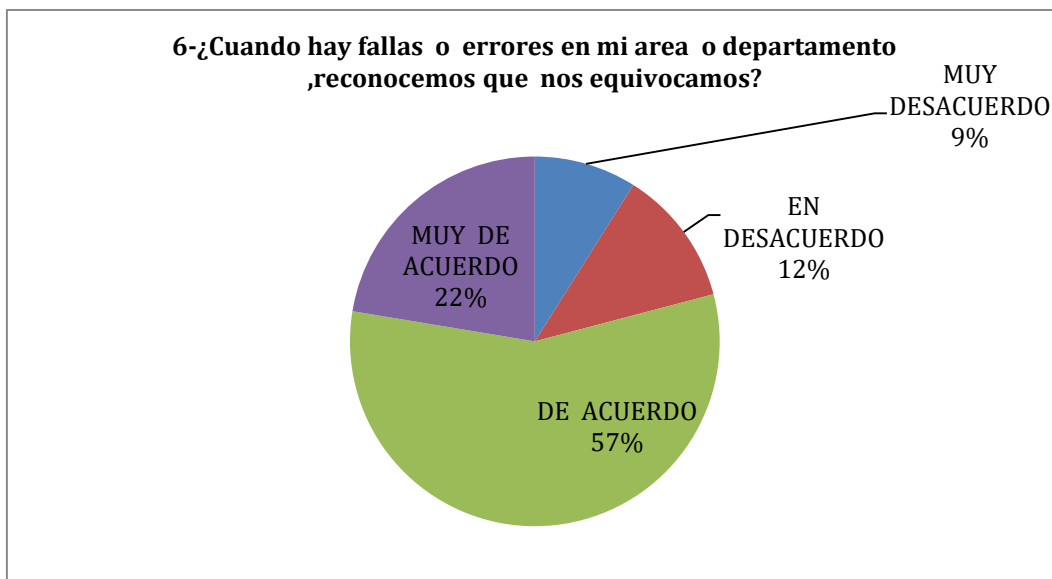
Cuadro 1.12 Iniciativa propia.

En lo que concierne a este gráfico, un 54% de los empleados encuestados estableció que están totalmente de acuerdo, un 30% en desacuerdo, un 9% en muy desacuerdo y un 7% muy de acuerdo el proponerse sus propias actividades de trabajo.



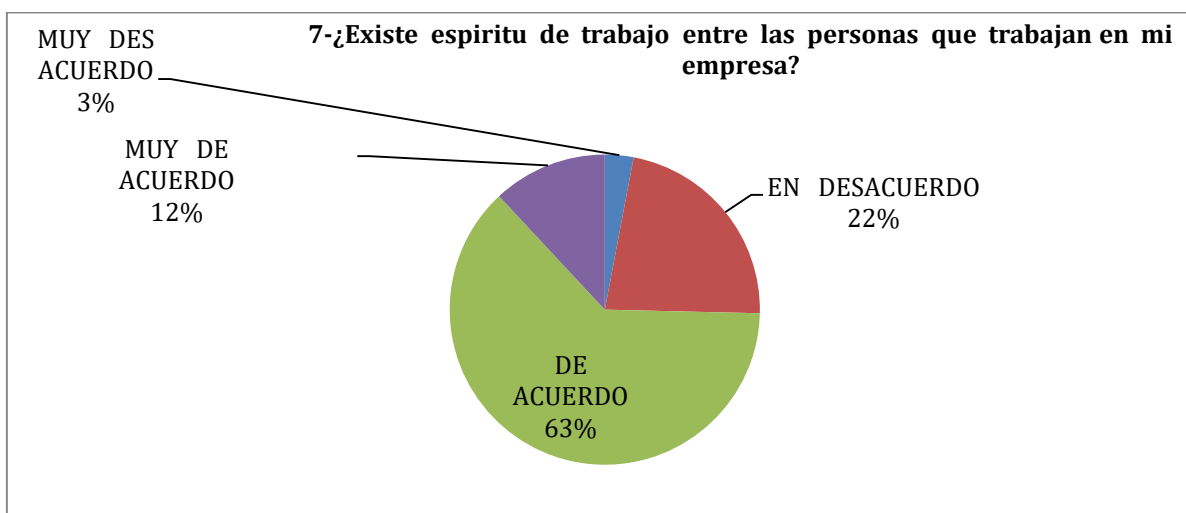
Cuadro 1.13. Confianza entre equipos

De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representando con un 72% de los trabajadores encuestados que está totalmente de acuerdo, un 15% muy de acuerdo, un 10% en des acuerdo y un 3% muy des acuerdo tienen confianza con sus compañeros de trabajo.



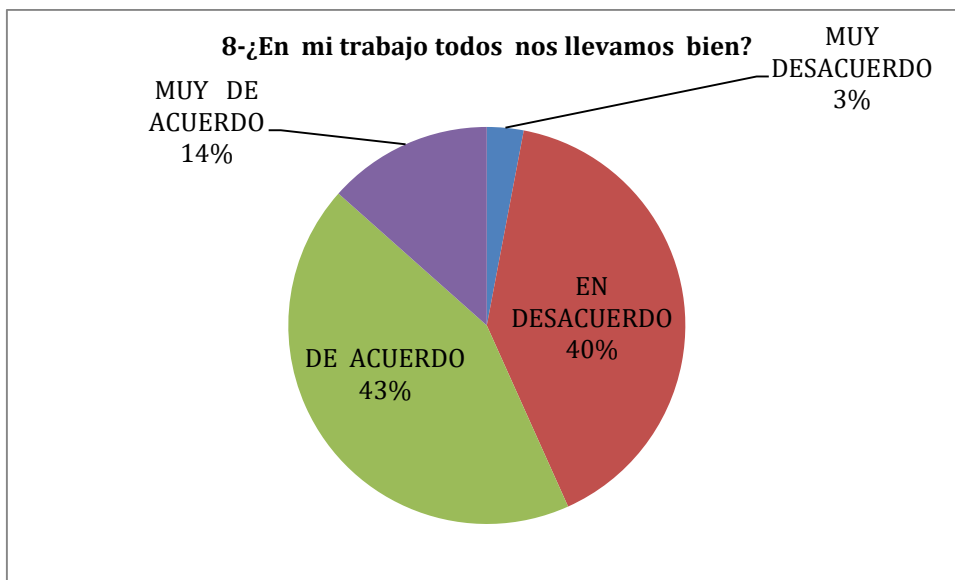
Cuadro 1.14. Reconocimiento en logros.

En lo que concierne a este gráfico, un 57% de los empleados encuestados estableció que están totalmente de acuerdo, un 22% muy de acuerdo, un 12% en desacuerdo y un 9% muy des acuerdo de reconocer cuando se equivocan cuando hay fallas o los posibles errores en el área o departamento en la empresa.



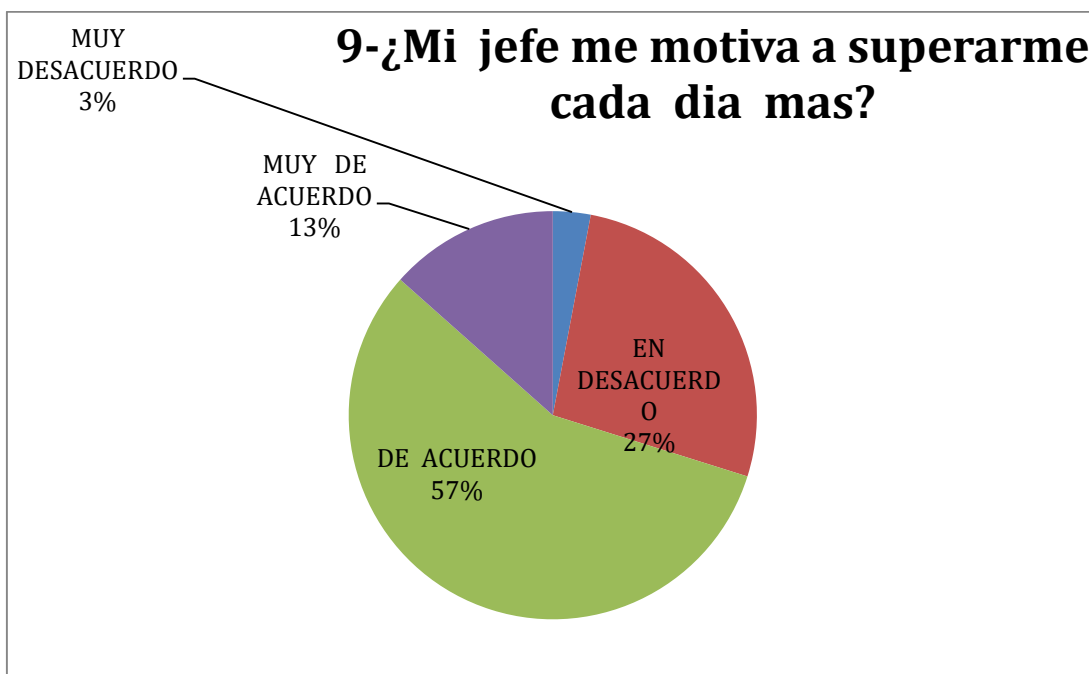
Cuadro 1.15. La seriedad y compromiso con el trabajo.

De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representando con un 63% de los trabajadores encuestados que está totalmente de acuerdo, un 22% en desacuerdo, un 12% muy de acuerdo y un 3% muy desacuerdo tienen confianza en que existe espíritu de trabajo entre las personas de la empresa.



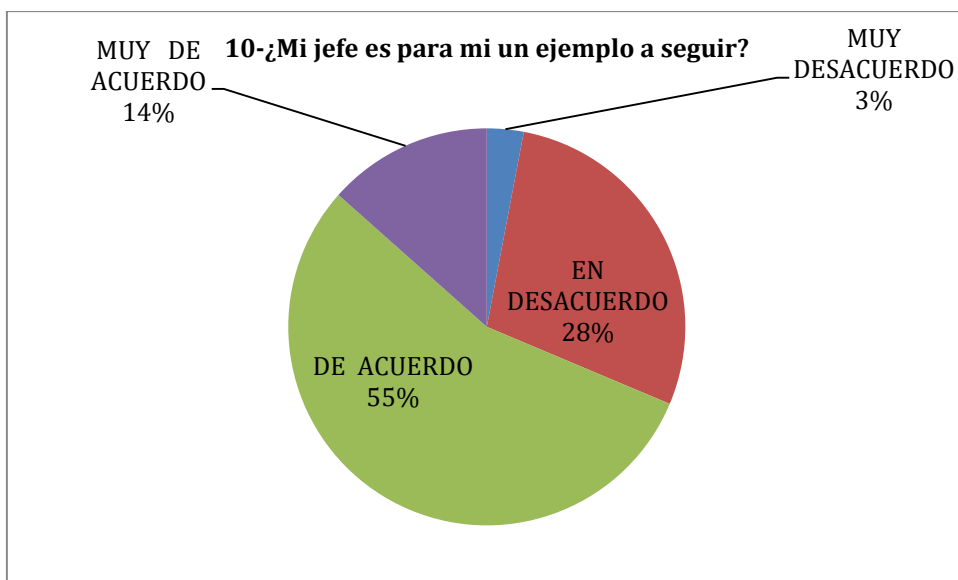
Cuadro 1.16. Ambiente de trabajo entre compañeros.

En lo que concierne a este gráfico, un 43% de los empleados encuestados estableció que están totalmente de acuerdo, un 40% en desacuerdo, un 14% muy de acuerdo y un 3% muy desacuerdo en el trabajo todos se lleven bien en la empresa.



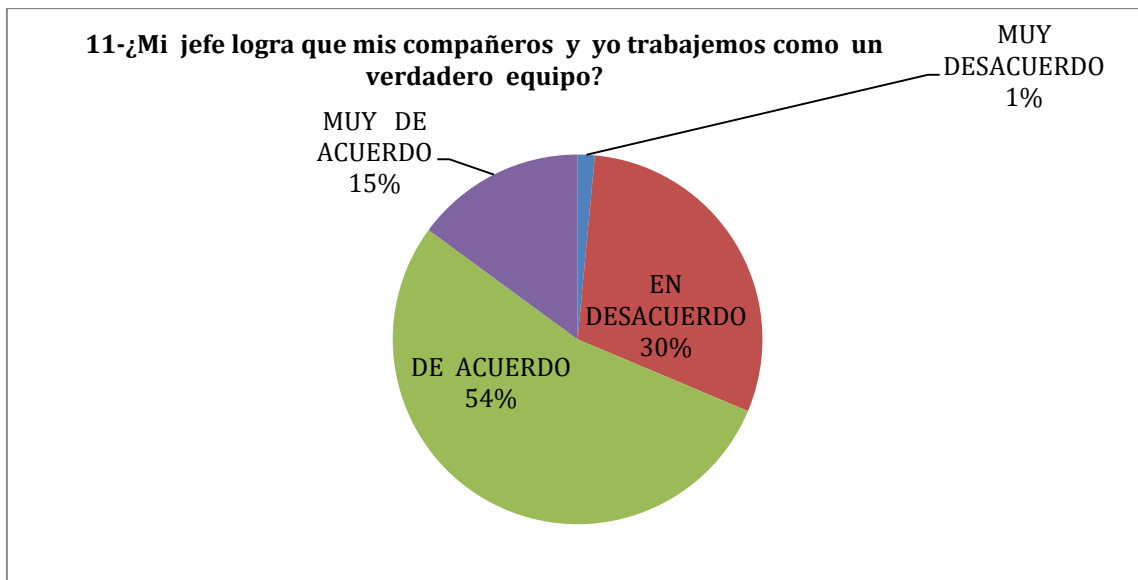
Cuadro 1.17. Liderazgo en los jefes de área.

De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representando con un 57% de los trabajadores encuestados que está totalmente de acuerdo, un 27% en desacuerdo, un 13% muy de acuerdo y un 3% muy desacuerdo sus jefes los motivan a superarse cada día más.



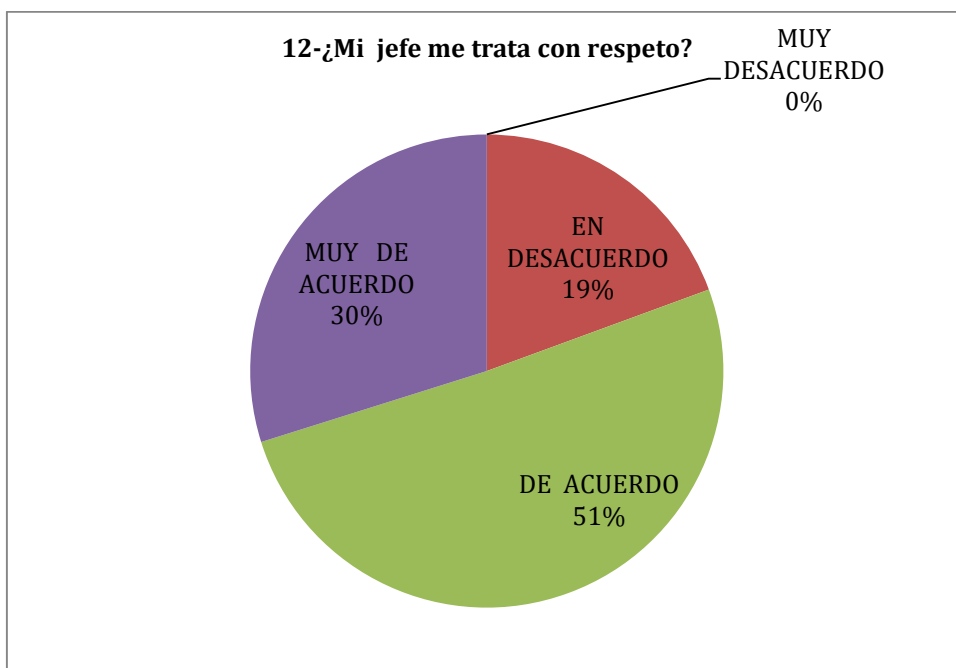
Cuadro 1.18. Motivación del jefe.

En lo que concierne a este gráfico, un 55% de los empleados encuestados estableció que están totalmente de acuerdo, un 28% en desacuerdo, un 14% muy de acuerdo y un 3% muy desacuerdo en que sus jefes son un ejemplo a seguir.



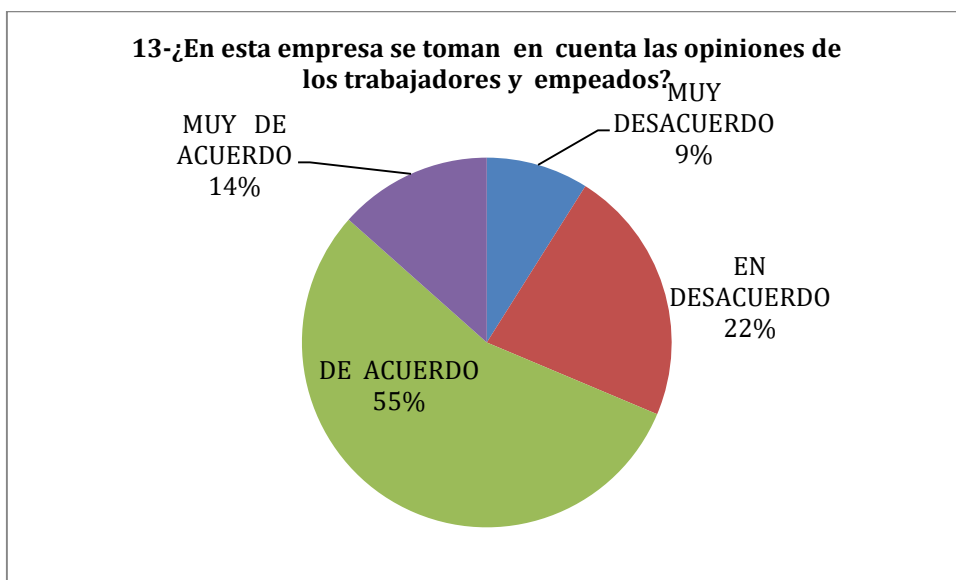
Cuadro 1.19. Porcentaje de trabajo en equipo.

De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representando con un 54% de los trabajadores encuestados que está totalmente de acuerdo, un 30% en desacuerdo, con un 15% muy de acuerdo y un 1% muy desacuerdo sus jefes logran que su personal trabaje como un verdadero equipo.



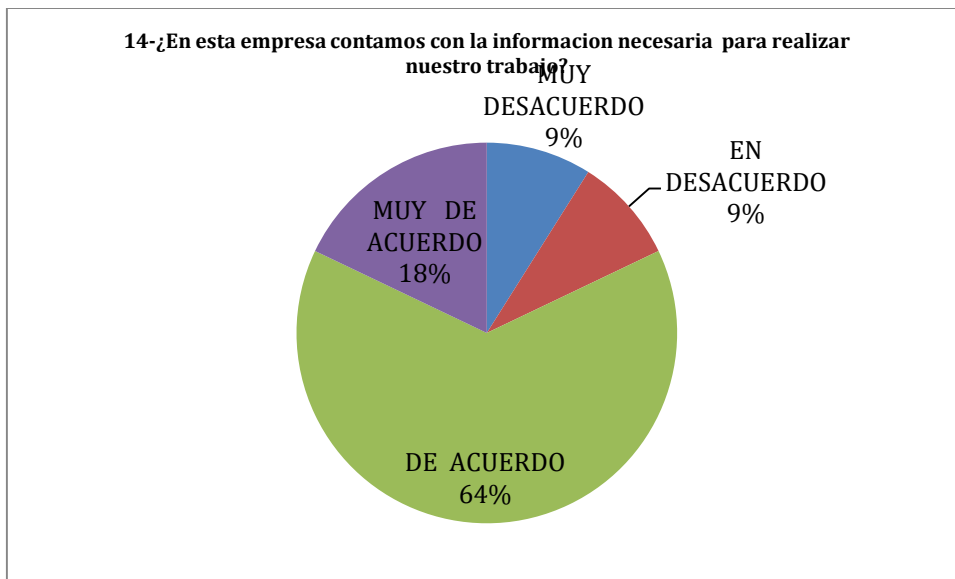
Cuadro 1,20. Respeto de altos mandos.

En lo que concierne a este gráfico, un 51% de los empleados encuestados estableció que están totalmente de acuerdo, un 30% muy de acuerdo, un 19% muy en desacuerdo y un 0% muy desacuerdo en que sus jefes los tratan con respeto.



Cuadro 1.21. Libre expresión de trabajadores.

De acuerdo a los resultados , un elevado porcentaje representando con un 55% de los trabajadores encuestados que está totalmente de acuerdo, un 22% en desacuerdo ,14% muy de acuerdo y un 9% muy desacuerdo se toman en cuenta la opinión de los trabajadores y empleados en la empresa.



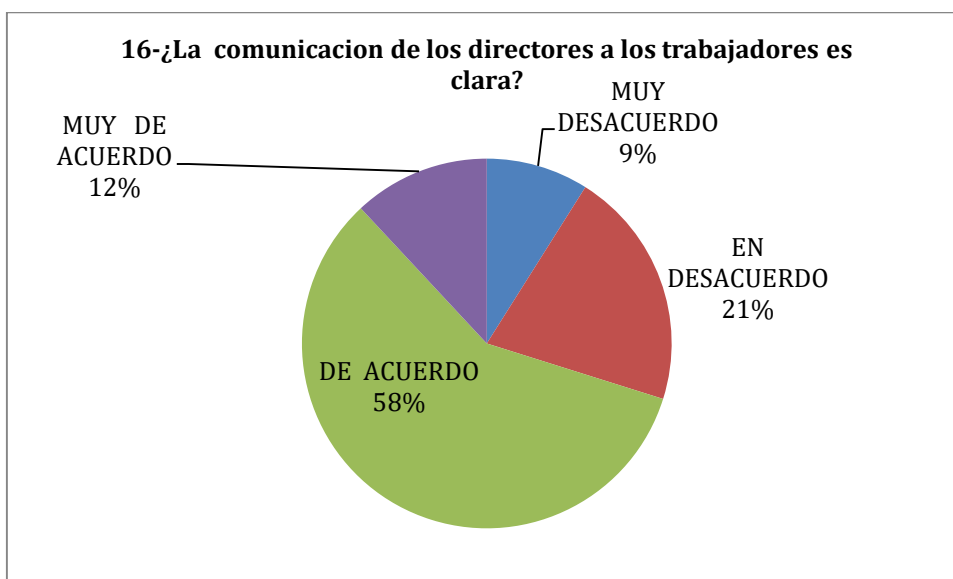
Cuadro 1.22. Herramientas necesarias para desempeñarse.

En lo que concierne a este gráfico, un 64% de los empleados encuestados estableció que están totalmente de acuerdo, un 18% muy de acuerdo, un 9% muy desacuerdo y un 9% muy desacuerdo en que sus jefes los tratan se cuenta con información necesaria para realizar el trabajo en la empresa.



Cuadro 1.23. Accesibilidad del jefe.

De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representando con un 63% de los trabajadores encuestados que está totalmente de acuerdo, un 18% en desacuerdo, 19% muy de acuerdo y un 0% muy desacuerdo se puede hablar abiertamente con el jefe.



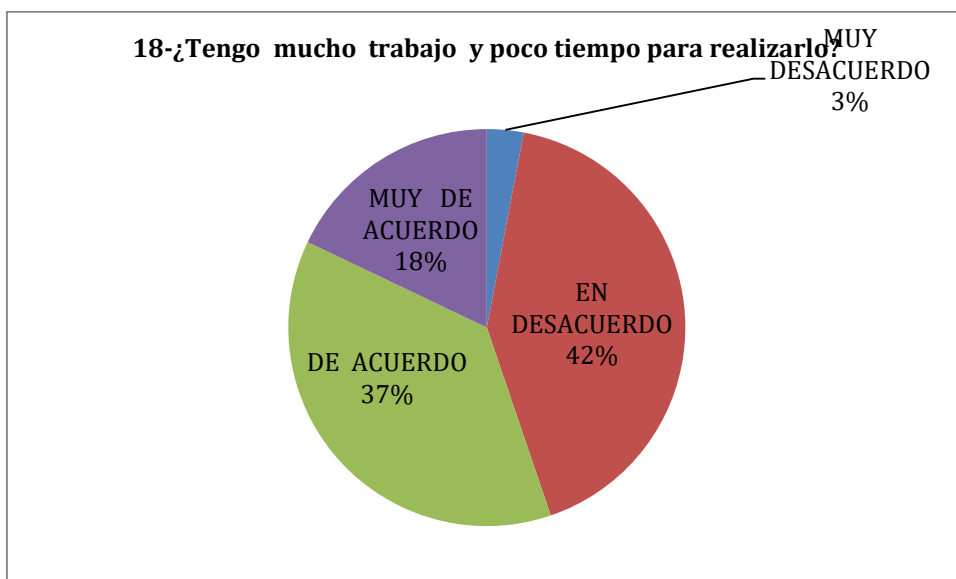
Cuadro 1.24. Comunicación entre altos y bajos mandos.

En lo que concierne a este gráfico, un 58% de los empleados encuestados estableció que están totalmente de acuerdo, un 12% muy de acuerdo, un 21% muy desacuerdo y un 9% muy desacuerdo en que la comunicación de los directores hacia los trabajadores es clara.



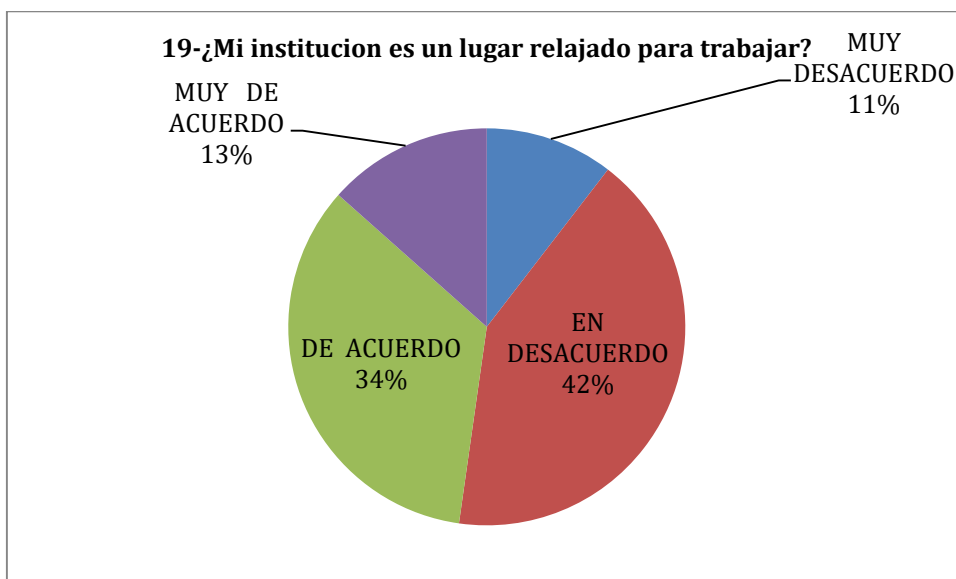
Cuadro 1.25. Nivel de estrés que genera realizar sus actividades.

De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representando con un 40% de los trabajadores encuestados que está totalmente de acuerdo, un 39% en desacuerdo, un 10% muy de acuerdo y un 11% muy desacuerdo se sienten estresados y ansiosos con las responsabilidades que tienen a su cargo.



Cuadro 1.26. Tiempo para hacer sus actividades.

En lo que concierne a este gráfico, un 42% de los empleados encuestados estableció que están totalmente en desacuerdo, un 37% de acuerdo, un 18% muy de acuerdo y un 3% muy desacuerdo los trabajadores tienen mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo en la empresa.

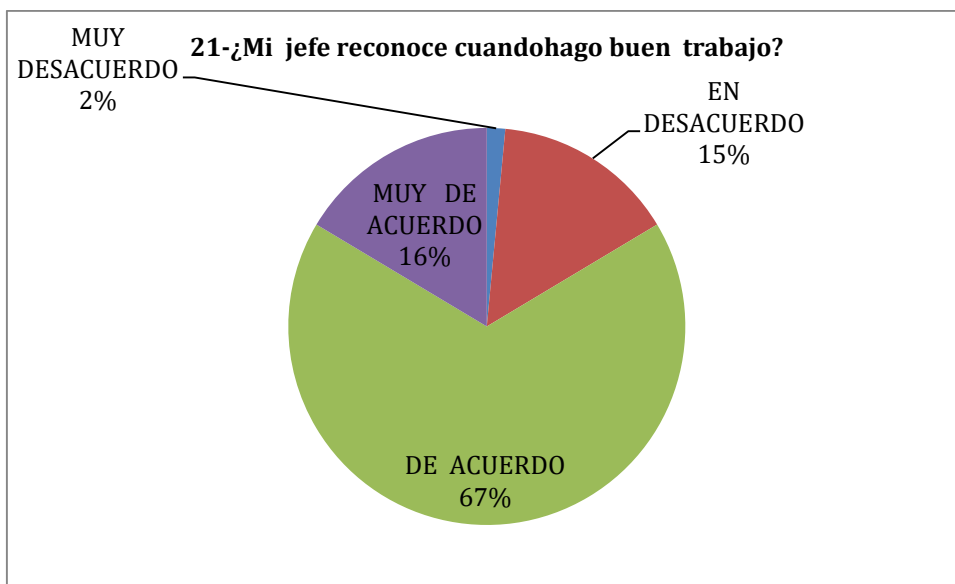


Cuadro 1.27. La comodidad de poder desempeñarse.

De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representando con un 42% de los trabajadores encuestados que está totalmente en desacuerdo, un 34% en de acuerdo, un 13% muy de acuerdo y un 11% muy desacuerdo se sienten que su lugar de trabajo es un lugar relajado para trabajar.

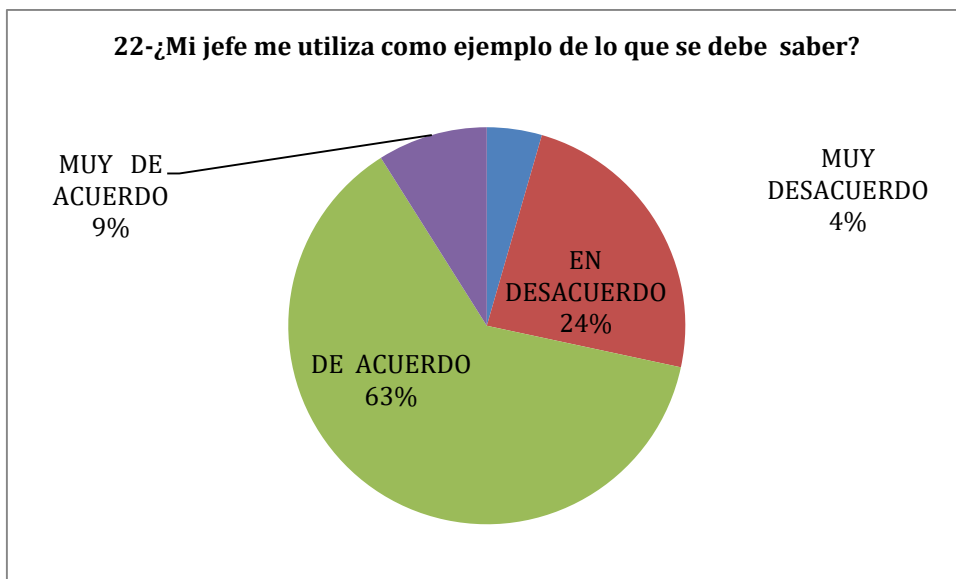


Cuadro 1.28. Que tan absorbente es el trabajo. En lo que concierne a este gráfico, un 49% de los empleados encuestados estableció que están totalmente en desacuerdo, un 31% de acuerdo, un 8% muy de acuerdo y un 12% muy desacuerdo los trabajadores en la empresa se sienten como si nunca tuviesen un día libre.



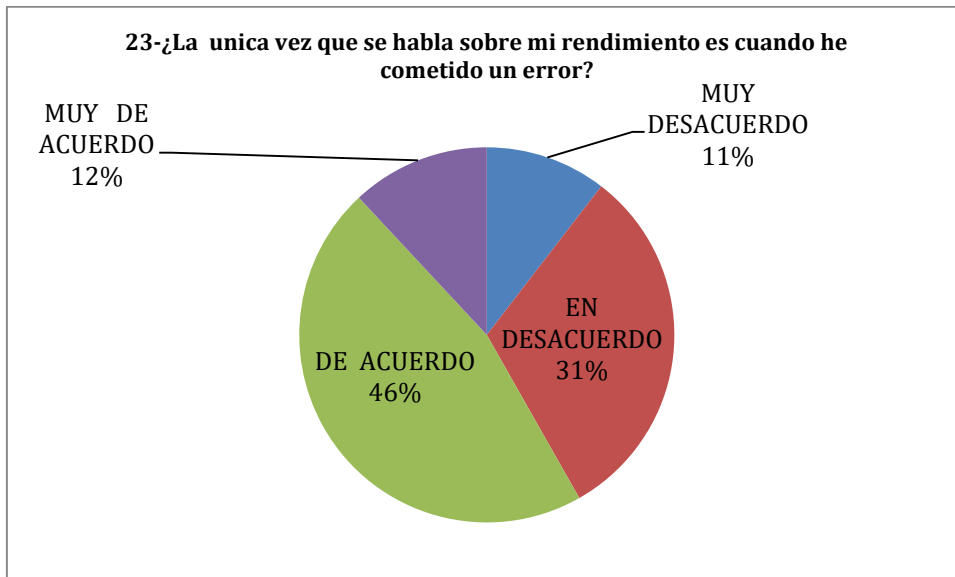
Cuadro 1.29. Reconocimientos de logro.

De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representando con un 67% de los trabajadores encuestados que está totalmente en des acuerdo, un 15% en de acuerdo, un 16% muy de acuerdo y un 2% muy desacuerdo sus jefes les reconocen cuando hacen un buen trabajo.



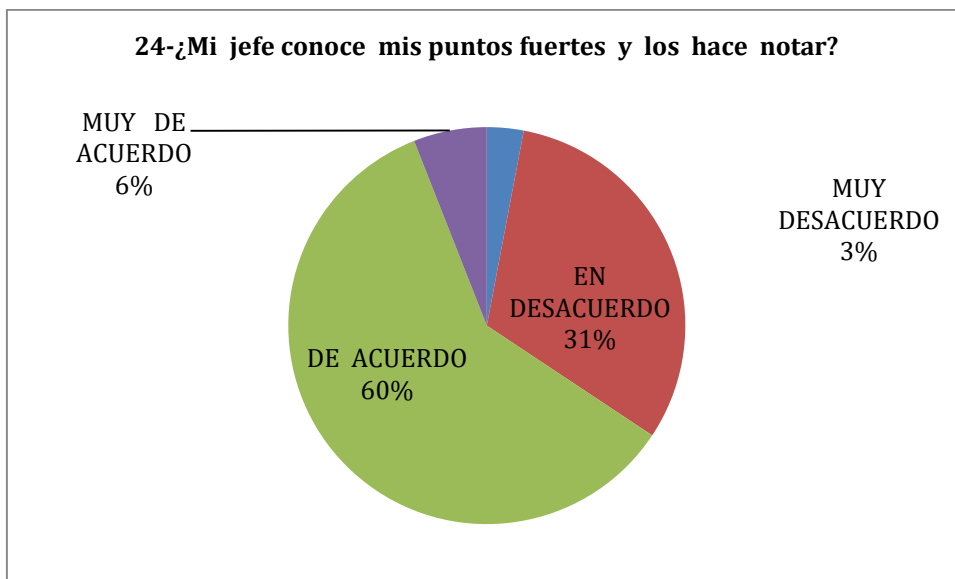
Cuadro 1.30. Reconocer el desempeño de cada uno.

En lo que concierne a este gráfico, un 63% de los empleados encuestados estableció que están totalmente en de acuerdo, un 24% en desacuerdo, un 9% muy de acuerdo y un 4% muy desacuerdo los trabajadores en la empresa sus jefes los utilizan como ejemplo de lo que se debe saber con sus compañeros.



Cuadro 1.31. Cuando el jefe solo reconoce los errores.

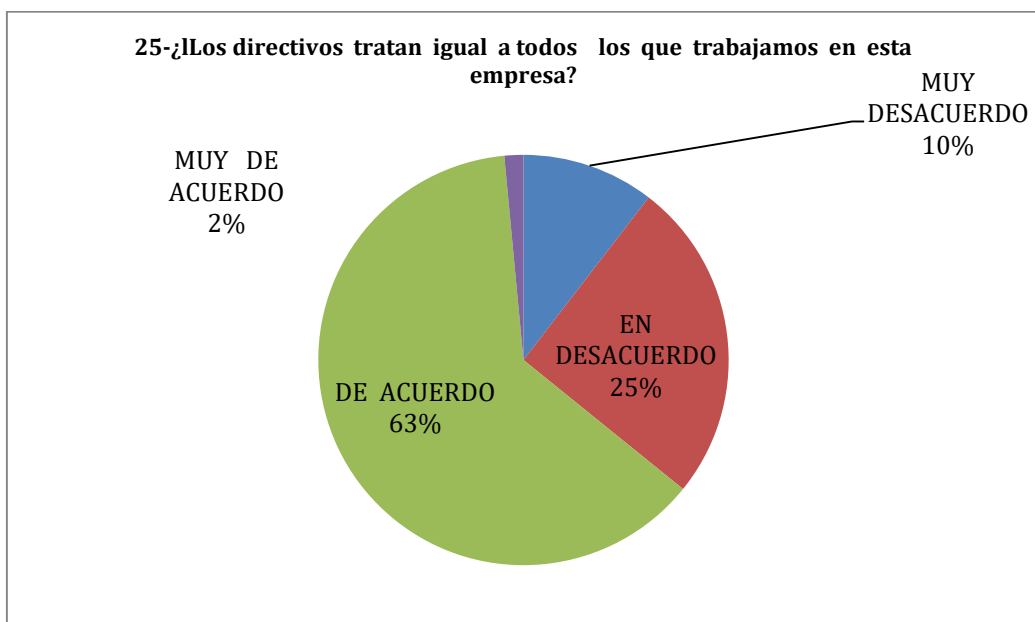
De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representando con un 46% de los trabajadores encuestados que está totalmente de acuerdo, un 31% en desacuerdo, un 12% muy de acuerdo y un 11% muy desacuerdo sus jefes les reconocen cuando hablan sobre el rendimiento es cuando ha cometido un error.



Cuadro 1.32. Si se reconoce las habilidades y fortalezas del personal.

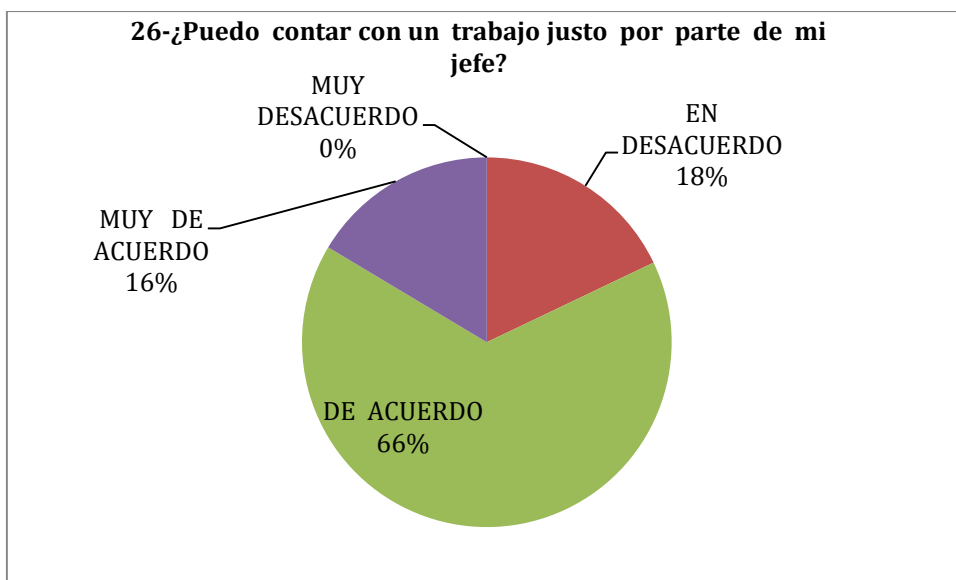
En lo que concierne a este gráfico, un 60% de los empleados encuestados estableció que están totalmente en de acuerdo, un 31% en desacuerdo, un 6%

muy de acuerdo y un 3% muy desacuerdo los trabajadores en la empresa sus jefes conocen sus puntos fuertes y los hace notar.



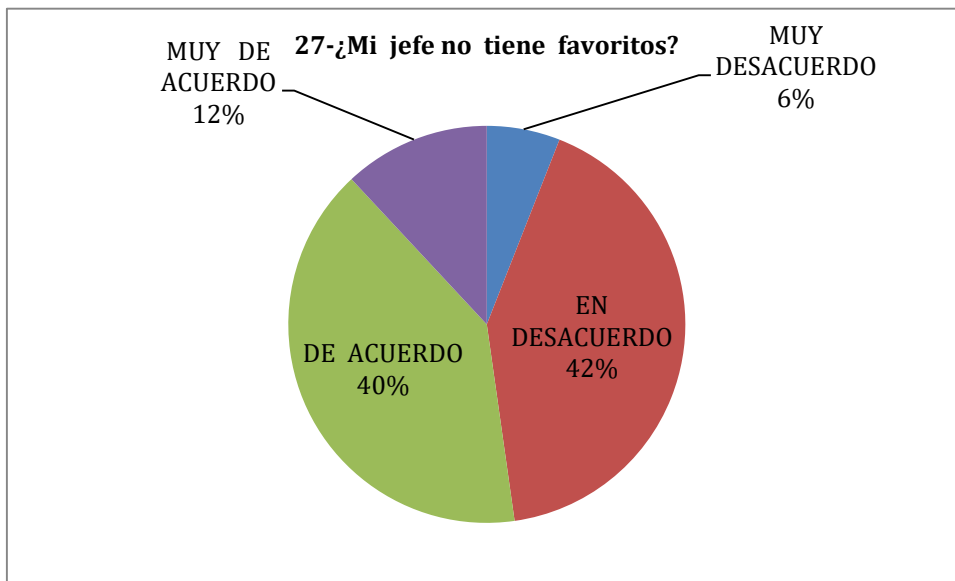
Cuadro 1.33. El trato de altos mandos hacia los demás.

De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representando con un 63% de los trabajadores encuestados que está totalmente de acuerdo, un 25% en desacuerdo, un 2% muy de acuerdo y un 10% muy desacuerdo los directivos tratan igual a todos los trabajadores en la empresa.



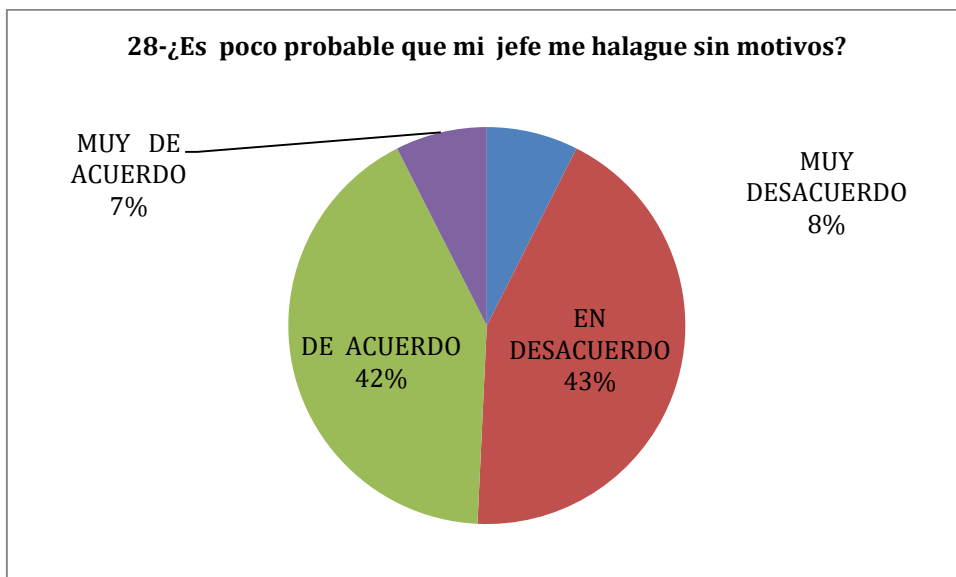
Cuadro 1.34. Que tan justo es el trabajo que realiza.

En lo que concierne a este gráfico, un 66% de los empleados encuestados estableció que están totalmente en de acuerdo, un 18% en desacuerdo, un 16% muy de acuerdo y un 0% muy desacuerdo los trabajadores en la empresa pueden contar con un trabajo justo por parte de su jefe.



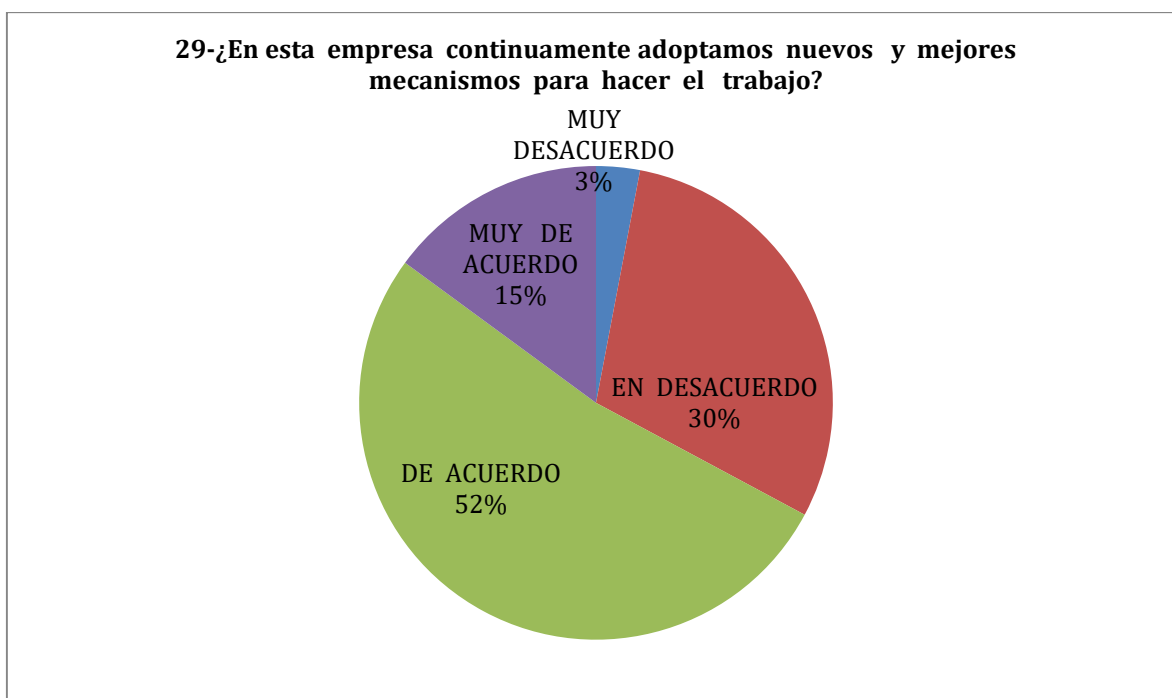
Cuadro 1.35. Si el trato es igual para todo el personal.

De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representando con un 42% de los trabajadores encuestados que está totalmente en desacuerdo, un 40% en de acuerdo, un 12% muy de acuerdo y un 6% muy desacuerdo los jefes no tienen favoritos.



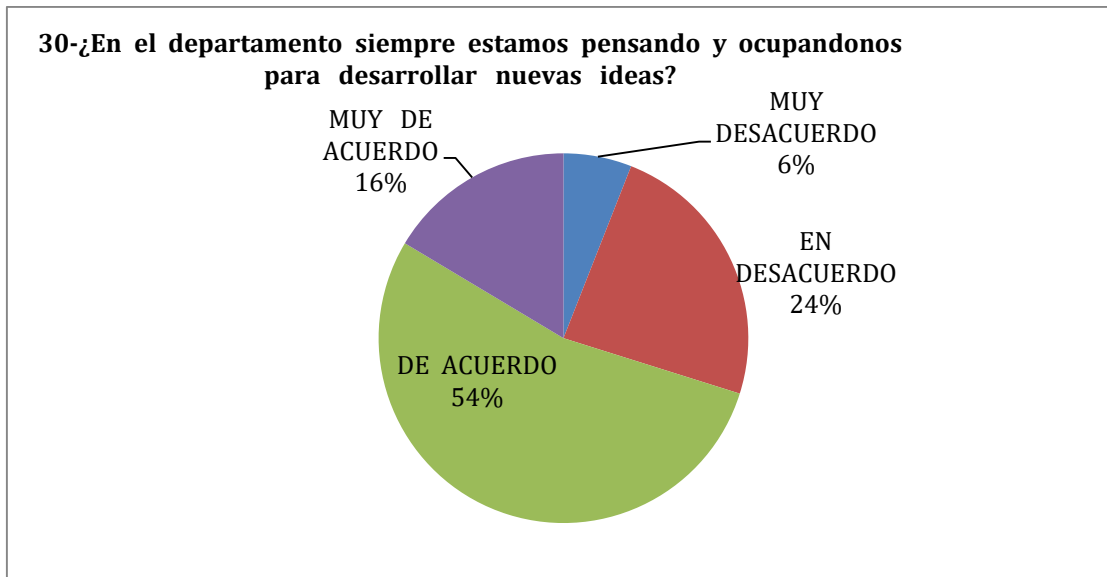
Cuadro 1.36. Me puede alagar mi jefe sin algún motivo.

En lo que concierne a este gráfico, un 42% de los empleados encuestados estableció que están totalmente en de acuerdo, un 43% en desacuerdo, un 7% muy de acuerdo y un 8% muy desacuerdo es poco probable que su jefe los halague sin motivos.



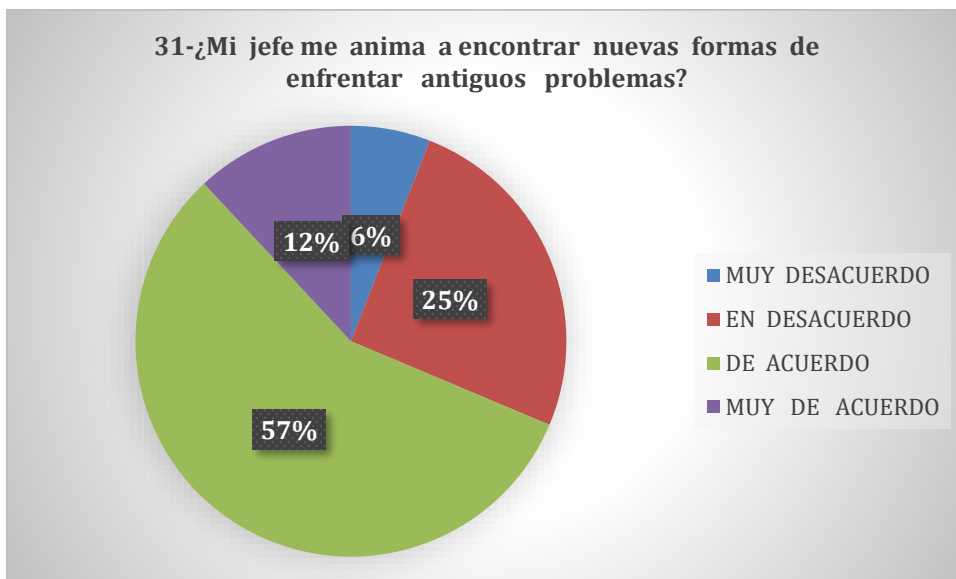
Cuadro 1.37. Si la empresa está abierta al cambio o mejorar los procesos.

De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representando con un 52% de los trabajadores encuestados que está totalmente en de acuerdo, un 30% en des-acuerdo, un 15% muy de acuerdo y un 3% muy desacuerdo se adoptan continuamente nuevos y mejores metros para mejorar el trabajo.



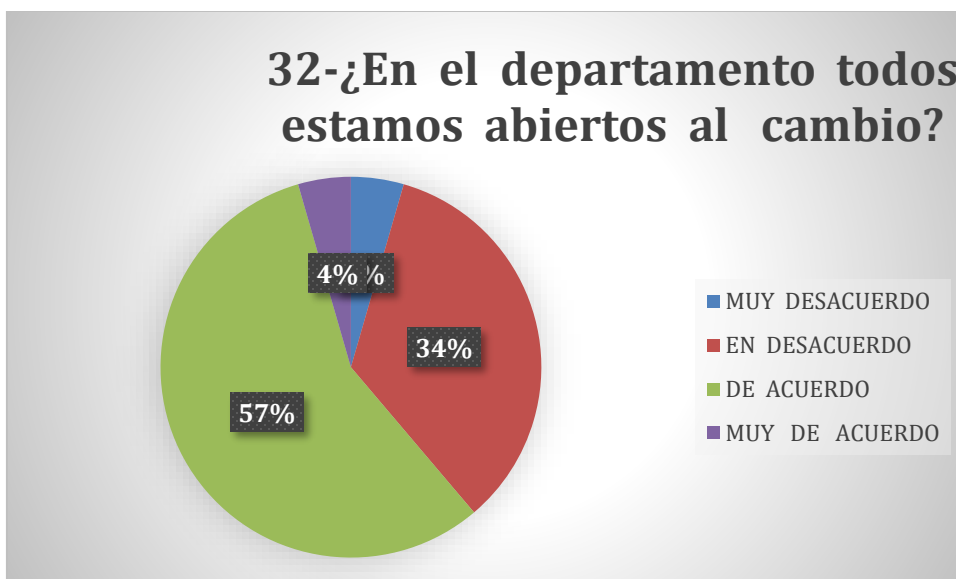
Cuadro 1.38. Si aceptan el desarrollo de nuevas ideas.

En lo que concierne a este gráfico, un 54% de los empleados encuestados estableció que están totalmente en de acuerdo, un 24% en desacuerdo, un 16% muy de acuerdo y un 6% muy desacuerdo siempre están pensando y ocupándose de desarrollar nuevas ideas.



Cuadro 1.39. Que tan motivante es el jefe.

De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representando con un 57% de los trabajadores encuestados que está totalmente en de acuerdo, un 25% en des-acuerdo, un 12% muy de acuerdo y un 6% muy desacuerdo los jefes animas de encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas que repercuten en el trabajador.



Cuadro 1.40. Se acepta las nuevas maneras de hacer el trabajo.

En lo que concierne a este gráfico, un 57% de los empleados encuestados estableció que están totalmente en de acuerdo, un 34% en desacuerdo, un 4%

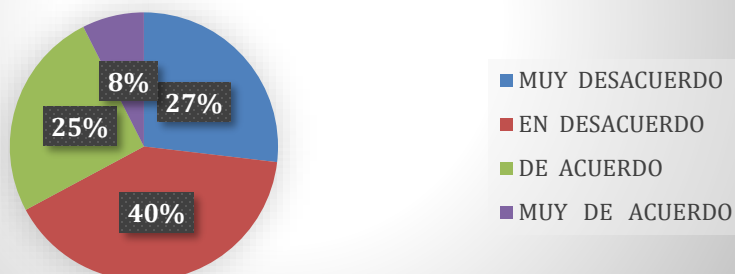
muy de acuerdo y un 5% muy desacuerdo siempre en el departamento todos están abiertos al cambio.



Cuadro 1.41. La razón por la cual labora en esta empresa o área.

De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representando con un 42% de los trabajadores encuestados que está totalmente en de acuerdo, un 36% en des-acuerdo, un 7% muy de acuerdo y un 15% muy desacuerdo se trabaja más por necesidad que por gusto.

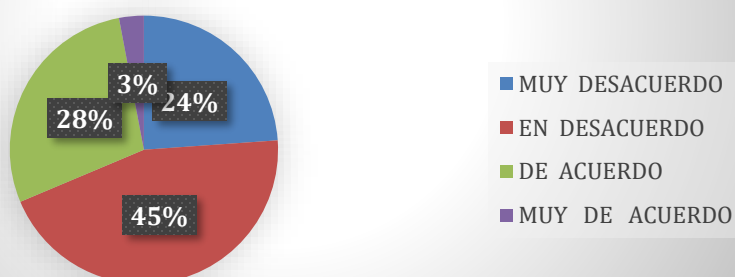
34-¿Me da pena decir que trabajo en esta institucion por la imagen negativa que ella tiene en la sociedad?



Cuadro 1.42. Si se cree que esta empresa tiene una imagen negativa.

En lo que concierne a este gráfico, un 40% de los empleados encuestados estableció que están totalmente en desacuerdo, un 27% muy desacuerdo, un 25% de acuerdo y un 8% muy de acuerdo no le da pena decir que trabaja en la empresa por la imagen negativa que tiene en la sociedad.

35-¿Me siento apenado de trabajar en una institucion que tiene muchos conflictos internos



Cuadro 1.43. Le apena trabajar en la empresa por conflictos internos.

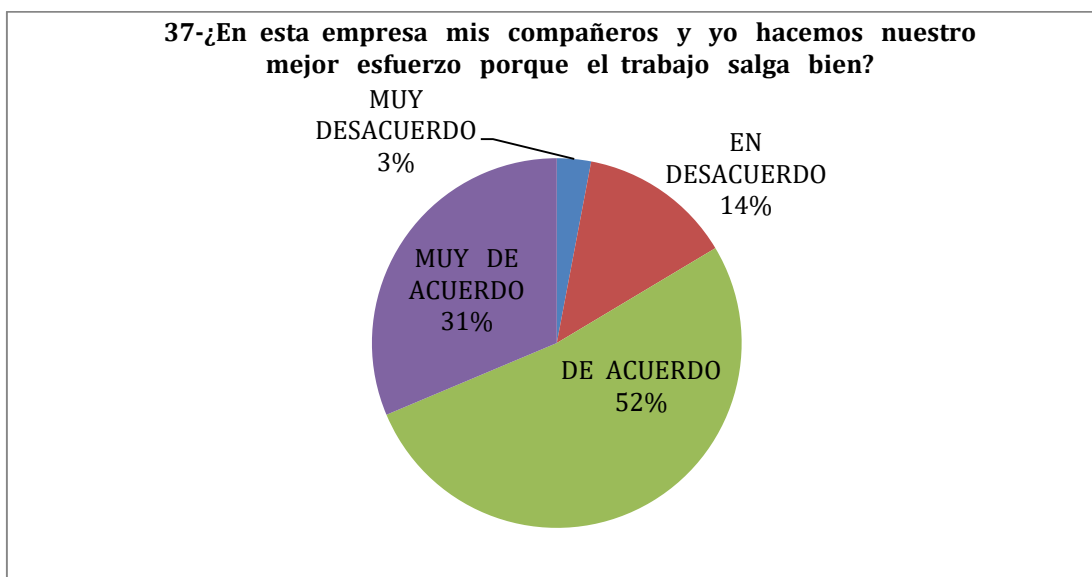
De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representando con un 45% de los trabajadores encuestados que está totalmente en desacuerdo, un 24% muy

desacuerdo, un 28% de acuerdo y un 3% muy de acuerdo no se sienten apenado de trabajar en la empresa por los conflictos internos que tiene.



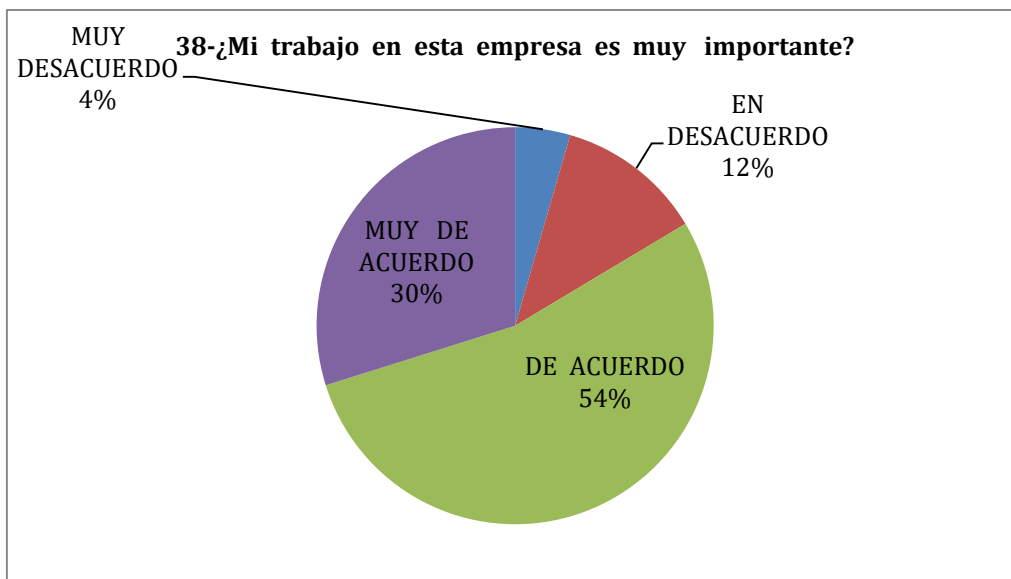
Cuadro 1.44. Porcentaje del orgullo de los trabajadores en la empresa.

En lo que concierne este gráfico, un 36% de los empleados encuestados estableció que están talmente en de acuerdo, un 19% muy de acuerdo, un 28% de acuerdo y un 17% muy desacuerdo las personas se sienten a gusto de trabajar en la empresa.



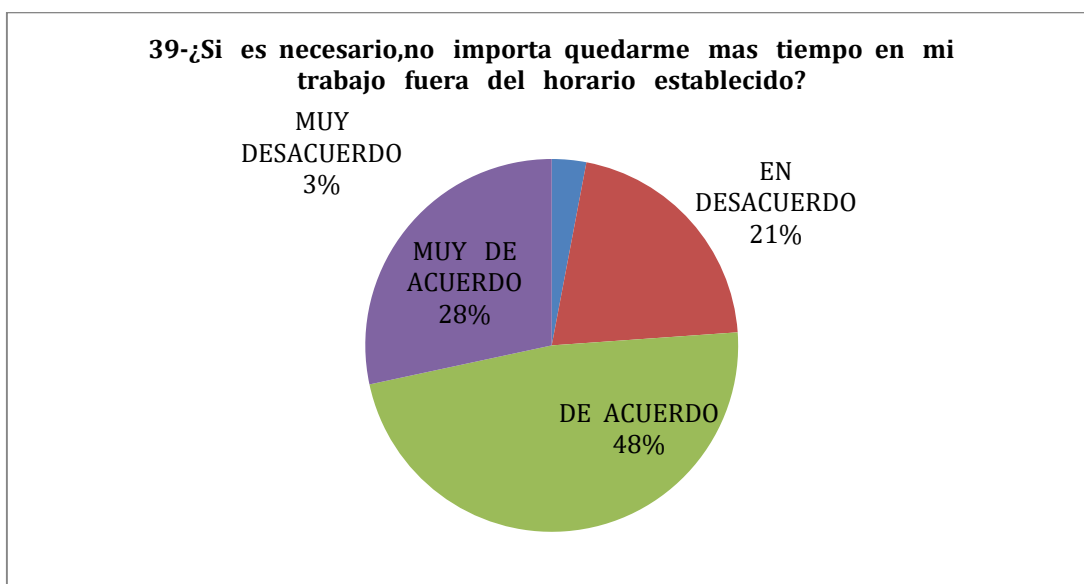
Cuadro 1.45. El esfuerzo que se hace entre compañeros.

De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representando con un 52% de los trabajadores encuestados que está totalmente en de acuerdo, un 31% muy de acuerdo, un 14% en desacuerdo y un 3% muy desacuerdo los compañeros hacen su mejor esfuerzo porque el trabajo salga bien.



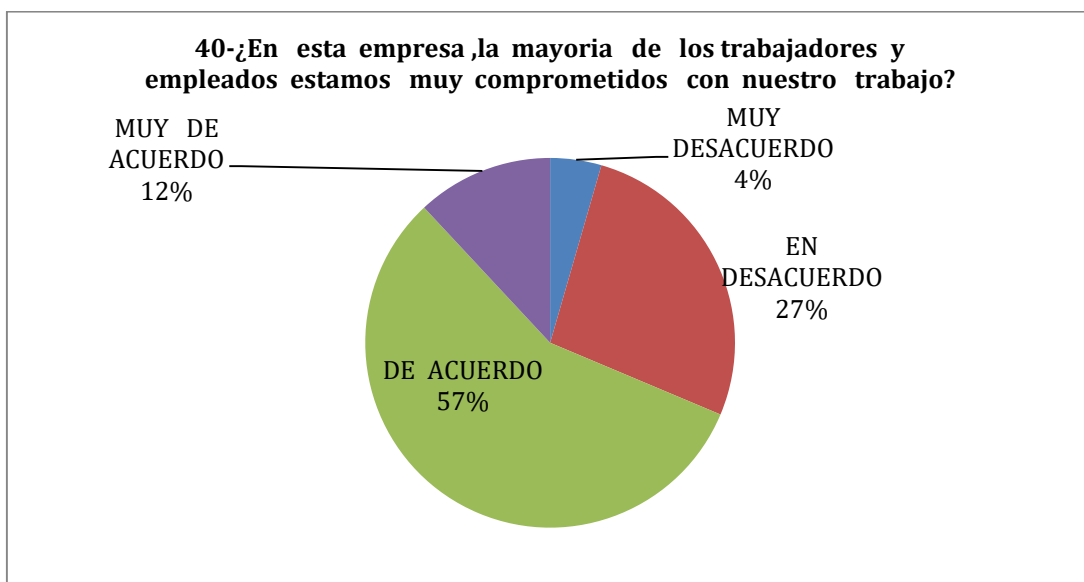
Cuadro 1.46. Que tan importante es el trabajo que se realiza.

En lo que concierne este gráfico, un 54% de los empleados encuestados estableció que están totalmente en de acuerdo, un 30% muy de acuerdo, un 12% desacuerdo y un 4% muy desacuerdo las personas se sienten su trabajo es importante en la empresa.



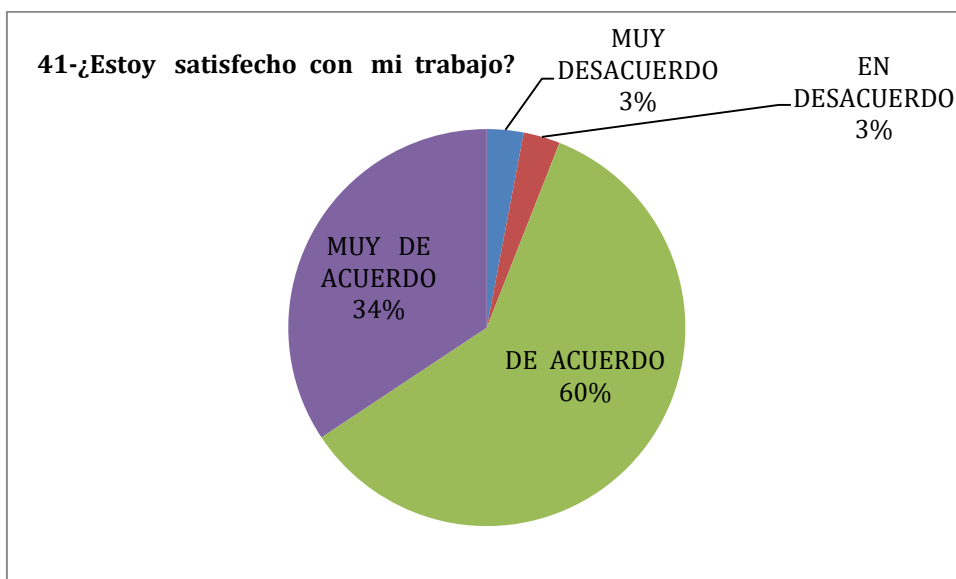
Cuadro 1.47. Tiempo que se disponen a dedicar al trabajo.

De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representando con un 48% de los trabajadores encuestados que está totalmente en de acuerdo, un 28% muy de acuerdo, un 21% en desacuerdo y un 3% muy desacuerdo los compañeros no importa quedarse en su trabajo fuera del horario establecido para cumplir con sus objetivos.



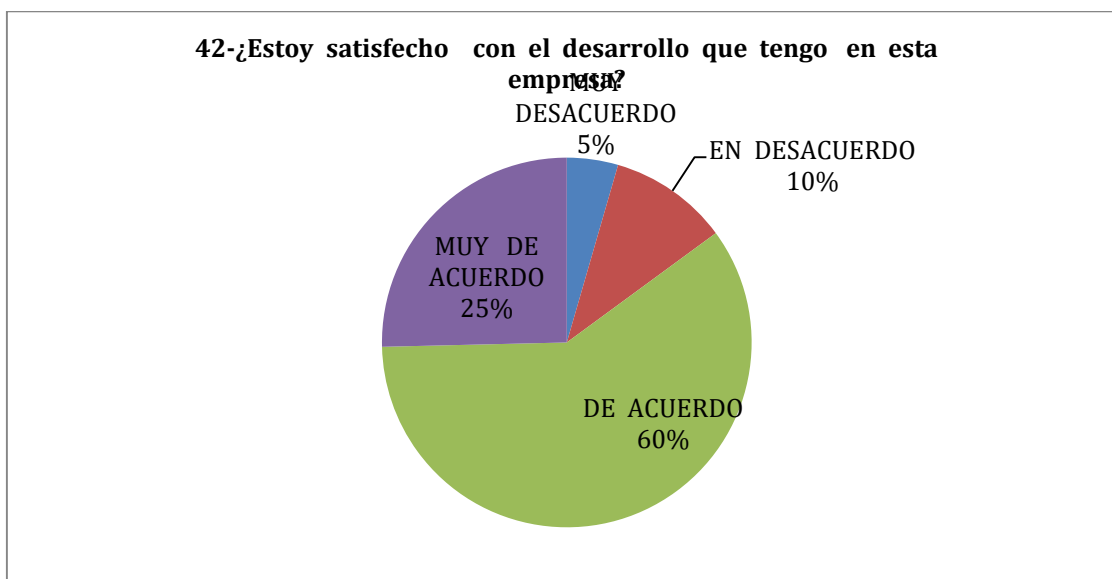
Cuadro 1.48. Porcentaje de compromiso con el trabajo.

En lo que concierne a este gráfico, un 57% de los empleados encuestados estableció que están totalmente en de acuerdo, un 12% muy de acuerdo, un 27% desacuerdo y un 4% muy desacuerdo las personas están comprometidos con su trabajo.



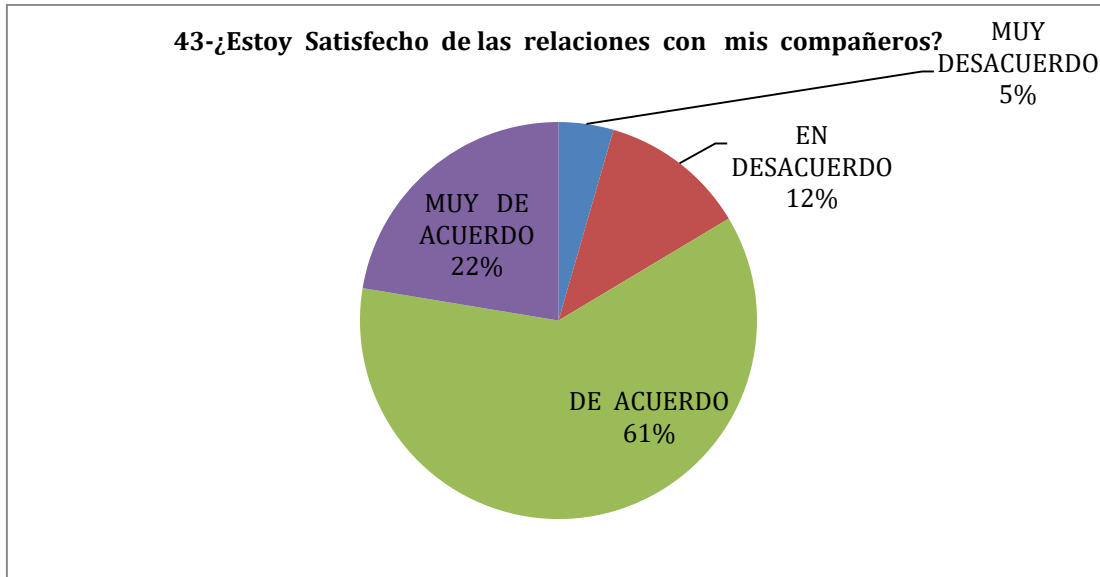
Cuadro 1.49. El placer que se tiene con el trabajo.

De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representando con un 60% de los trabajadores encuestados que está totalmente en de acuerdo, un 34% muy de acuerdo, un 3% en desacuerdo y un 3% muy desacuerdo los compañeros están satisfechos con su trabajo.



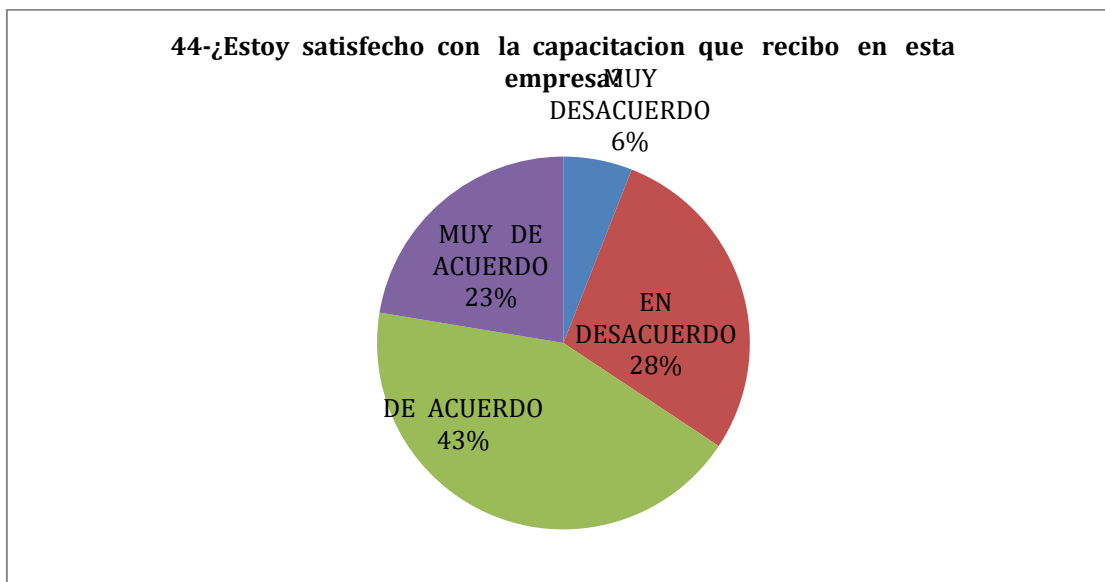
Cuadro 1.50. El desarrollo que tengo en la empresa.

En lo que concierne a este gráfico, un 60% de los empleados encuestados estableció que están totalmente en de acuerdo, un 25% muy de acuerdo, un 10% desacuerdo y un 5% muy desacuerdo las personas están satisfechas con el desarrollo que tienen en la empresa.



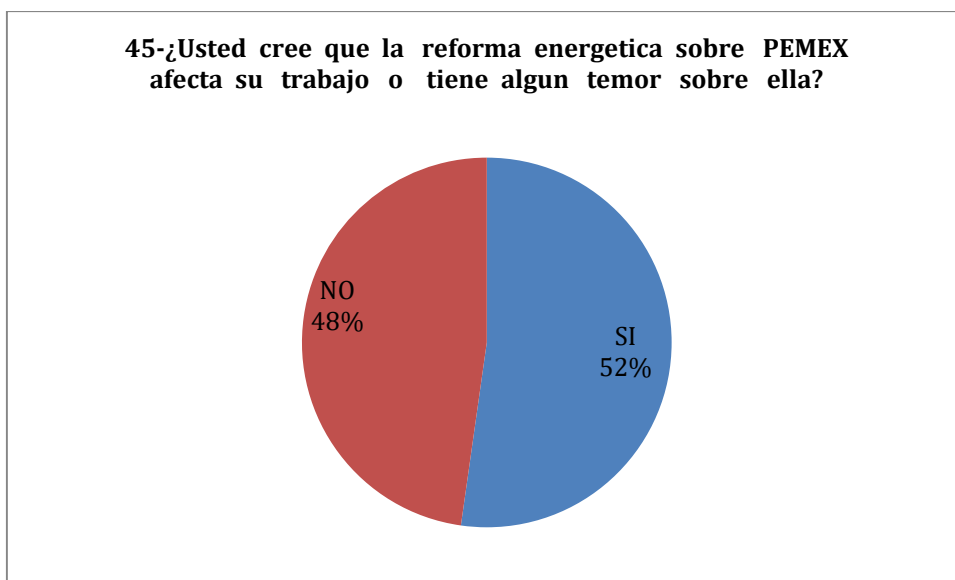
Cuadro 1.51. Las relaciones con los compañeros.

De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representando con un 61% de los trabajadores encuestados que está totalmente en de acuerdo, un 22% muy de acuerdo, un 12% en desacuerdo y un 5% muy desacuerdo las personas están satisfechos con las relaciones con sus compañeros.



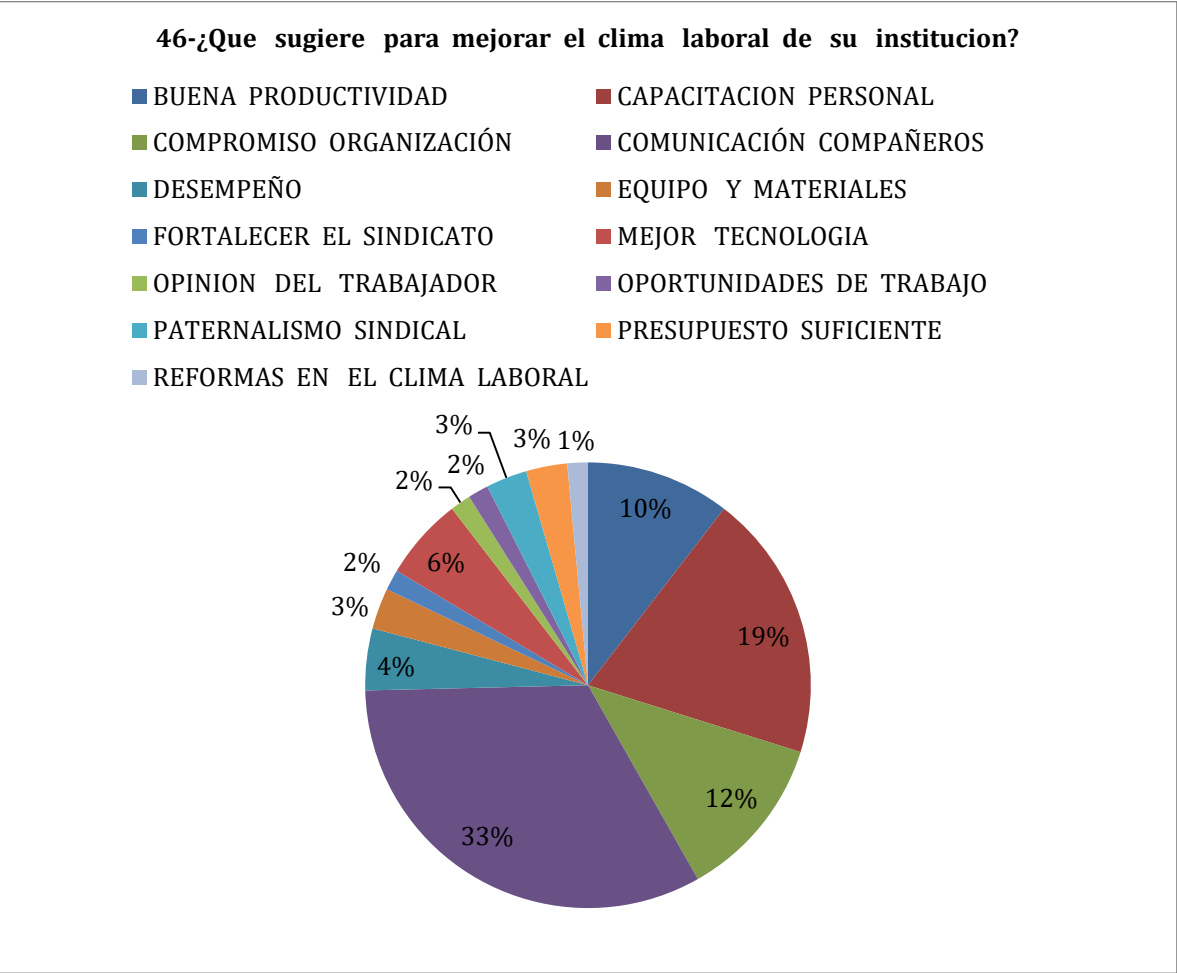
Cuadro 1.52. Que tan capacitado se encuentra.

En lo que concierne a este gráfico, un 43% de los empleados encuestados estableció que están totalmente en de acuerdo, un 23% muy de acuerdo, un 28% desacuerdo y un 6% muy desacuerdo las personas están satisfechas con las capacitaciones que tienen en la empresa.



Cuadro 1.53. Afecta el trabajo la reforma energética sobre PEMEX.

En lo que concierne a este gráfico, un 52% de los empleados encuestados estableció que si afecta y un 48% no afecta sobre como la reforma energética afecta su trabajo o tiene algún temor sobre ella.



Cuadro 1.54. Sugerencias de cada trabajador.

De acuerdo a los resultados, un elevado porcentaje representando con un 33% de los trabajadores encuestados sugiere comunicación con los compañeros, un 10% buena productividad, un 19% capacitación de personal, un 12% compromiso con la organización, un 4% desempeño, un 3% equipo y materiales, un 1% fortalecer sindicato, un 6% mejor tecnología, un 1% opinión del trabajador, un 1% oportunidades de trabajo, un 3% paternalismo sindical, un 3% presupuesto suficiente y un 1% reformas de clima laboral para mejorar la empresa.

CAPÍTULO V. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

Propuesta

Para el manejo de un buen clima organizacional, hoy en día las empresas han optado por usar variadas técnicas que solidifican y dan tendencia a un cierto tipo de comportamiento en el personal, hablemos de poner un cierto tipo de música de fondo en las horas de trabajo, mejorara las instalaciones del lugar, utilizar colores en la decoración, hacer uso de plantas, peceras o algún otro tipo de artículo que permita minimizar el impacto de estrés sobre los trabajadores.

Sin embargo a pesar de estos cambios no se ha dejado atrás la supervisión directa. Los trabajadores nunca deben de olvidar cuál es su razón de ser en la empresa.

Técnica del Gung Ho

(Técnica para estimular el entusiasmo y desempeño)

El termino Gung Ho, es una palabra china que significa “Trabajar Juntos”, el cual es una técnica revolucionaria para estimular el entusiasmo y el desempeño en cualquier organización. Basados en la imitación de procesos de la naturaleza que nos permitirán obtener la calidad del servicio a los clientes y la calidad de vida a la cual pueden tener acceso los colaboradores. Los equipos Gung Ho basan su comportamiento en:

- 1- Espíritu de la ardilla, “Trabajo que vale la Pena”
 - Saber que estamos haciendo que el mundo sea un mejor lugar.
 - Todos trabajan hacia una meta compartida

- Los valores guían todos los planes, decisiones y acciones.

Darle a entender al trabajador del porqué de su trabajo la razón de ser y que tan importante es para cumplir el objetivo de la empresa y que lo que realiza realmente vale la pena. Tener en mente que se trabaja para una meta o fin común establecido en equipo que posee todo el interés, apoyo, y compromiso de la gente. Tomando en cuenta que las decisiones y actuaciones deben hacerse con base los valores que tiene la empresa

2- El método del castor, “Mantener el control para alcanzar la meta. Dejar que decidan para alcanzar la meta.

- Un terreno de juego que tiene marcado el territorio con claridad
- Los pensamientos, sentimientos, necesidades y sueños se respetan, se escuchan y se actúa al respecto.

Ejercer el control del trabajo de manera independiente para alcanzar las metas, poseer un alto control sobre el destino haciendo lo correcto de la forma correcta. Los gerentes dejar que sus trabajadores solo hagan su trabajo, asignar las posiciones de manera correcta a los trabajadores y dejar que ellos mismos se encarguen de su labor. La Organización para ello debe brindar apoyo a las personas y valorarlas, para que la organización pueda exigir un poco más de acuerdo a las capacidades y destrezas que el trabajador valla teniendo. Se debe asignar trabajos que exijan lo mejor del personal y que les permita aprender.

3- El Don del Ganso

- Damos ánimos unos a otros, felicitar a nuestros empleados aun cuando no hayan llegado a su meta, los felicitamos por su avance.

“Todos se felicitan”

Los mejores estímulos deben ser verdaderos, a tiempo, con estímulos, incondicionales y entusiastas. ¡Yo sé que eres bueno y lo puedes lograr!

Tener día a día el apoyo mutuo e incondicional, estimular constantemente, es la fuerza que impulsa a la gente, satisfaciendo las necesidades básicas de individuo y es necesario alimentar al espíritu por medio de las felicitaciones.

Ya sea otorgando premios a los esfuerzos y trabajos excelentemente, reconocer o dejar que un miembro del equipo haga un proyecto de mayor importancia sin ejercer presión o control sobre este.

Por último se debe dar ánimo mutuamente entre gerentes y colaboradores para llenar el trabajo de entusiasmo. (Blanchard, 2006)

Reconocimiento de logros y objetivos

Objetivo

Que el empleado identifique la relación que tiene con la empresa través de la identificación de objetivos y logros sean individuales o por equipos. De esta manera que el éxito obtenido por el desempeño laboral se motivado de manera constante.

Diagnóstico

- Reuniones mensuales o quincenales, en las cuales se traten de los logros o fracasos que se encuentren en el periodo.
- Mantener la comunicación Jefe-Colaborador de manera abierta, para establecer los objetivos claros y concretos.
- Establecer metas con tiempos límites.
- Establecer objetivos medibles
- Establecer metas adicionales en el Área.

Personal Objetivo

Todo el personal que labore actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a la unidad y departamento.

Recursos

- La programación semanal o mensual de reuniones, para considerar el espacio y hora de reunión.

- Materiales necesarios para poder dirigirse ante los trabajadores como pueden ser: pizarrón blanco, cañón, revistas, libros y algunos otros instrumentos que puedan ayudar.
- Tiempos de reunión de 20 a 40 min, dependiendo las situaciones y aclaraciones.

RECONOCIMIENTOS	PRESUPUESTO INDIVIDUAL APROXIMADO POR DEPARTAMENTO	TOTAL MENSUAL
Vale por producto	500.00	1000.00
Bono por meta	1000.00	2,000.00
Bono por producción	250.00	500.00

Tabla 55: bonificación

Responsables

El jefe de cada unidad figura como líder de equipo, a su vez figura como responsable para cada reunión y de la estructura de los mismos.

Conclusión

La tabla de logro y reconocimiento tendrá que ser visible en cada área, para que cada trabajador tenga una muestra física de cómo es su desempeño y se den cuenta de la situación que tiene su área de trabajo.

Cartelera Informativa

Objetivo

Optimizar los canales estratégicos de comunicación a fin de que el empleado este enterado meramente de todas las actividades que la empresa y área este realizando.

Mantener al empleado sobre las mejoras, cambios, y proyectos que se establezcan en el momento, de esa manera fomentar la participación de los empleados y evitar alguna resistencia.

Diagnóstico

- Gerencia debe establecer la política de información que apoyará a Recursos Humanos que será el medio de enlace entre trabajadores y empresa.
- Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.
- Proponer actividades de emisión de opiniones para saber qué es lo que siente el trabajador (buzón de sugerencias).
- Emitir un medio de comunicación cíclico como: periódico, boletín interno, en donde se informe aspectos como cumpleaños, ingresos, eventos, reuniones, que la empresa ya está realizando o planificando.

Personal Objetivo

Todo el personal que labore actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a la unidad y departamento.

Recursos

- La programación semanal o mensual de reuniones, para considerar el espacio y hora de reunión.
- Materiales necesarios para poder dirigirse ante los trabajadores como pueden ser: pizarrón blanco, cañón, revistas, libros y algunos otros instrumentos que puedan ayudar.
- Tiempos de reunión de 20 a 40 min, dependiendo las situaciones y aclaraciones.
- Boletines, marcos de madera, plumones, hojas.

RUBRO	COSTO INDIVIDUAL	COSTO TOTAL
CXXV		

APROXIMADO		
Cartelera de Corcho	300.00	900.00 calculado para 3 carteleras
Impresión Boletín Mensual	50.00	Q400.00 calculado por 200 copias mensual

Responsables

Gerencia General y jefes de cada unidad figura como líder de equipo, a su vez figura como responsable para cada reunión y de la estructura de los mismos.

Además de ser los responsables de actualizar la información requerida y de que sea precisa y legítima.

Conclusión

La cartelera informativa tiene con objeto informar cada área y trabajadores en general, sobre actividades importantes para la empresa y de sus trabajadores. Sentirse importantes y comunicados para establecer un mejor ambiente y comunicación entre todos.

Factores que se miden del Clima Organizacional

- Conocimiento de la Organización
- Dirección y Liderazgo
- Objetivos y Forma de cómo se Establecen
- Efectividad de Estímulos y Recompensas
- Percepción de la estabilidad que se tiene en la empresa
- Ambiente de Trabajo
- Comodidad de las Instalaciones Físicas
- Efectividad de la Comunicación Organizacional

- Trabajo en Equipo
- Forma de cómo se maneja el Cambio
- Adecuación y Efectividad de la Capacitación y Desarrollo
- Seguridad e Higiene

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De acuerdo a la investigación realizada y las observaciones hechas de que los trabajadores no cuentan con un buen nivel de motivación, la causa de este problema laboral es:

- Los trabajadores no cuentan con las herramientas necesarias para realizar sus actividades laborales.
- Los directivos y jefes de departamento no motivan sus trabajadores.
- Falta de formalidad.
- No existe una comunicación clara con los altos mandos.
- No tienen establecidos los objetivos de la empresa.
- Hay preferencia hacia los subordinados por parte de directivos
- La reforma energética es un temor para los trabajadores por que repercute la pérdida total de su empleo.
- Los altos mandos desconocen a sus trabajadores y el ritmo de trabajo cotidiano.

-La crítica situación que atraviesa actualmente nuestro país, trae aparejada la difícil tarea para la refinería de revertir un Clima Laboral de tensión y frustración en uno de bienestar y satisfacción para sus empleados.

-Por ésta razón podemos inferir que, generalmente, se observa que casi nadie se apasiona por las cosas relacionadas con el trabajo, que las cosas que sí los apasionan están fuera del trabajo, que el tiempo entre el trabajo y el ocio está poco equilibrado.

-A los trabajadores sólo les importa su salario aunque su poder adquisitivo esté en un progresivo deterioro y existe un marcado temor a las sanciones que puedan redundar en despidos y a los cambios que se operan en las organizaciones.

-Es tan profunda la crisis que los trabajadores sólo focalizan su atención en aspectos económicos

-La refinería, pide a sus miembros una calma aparente y que soporten presiones sin protestar, debido a la crisis económica por la que transita nuestro país, y es justamente por la conveniencia de mantener nuestros puestos de trabajo que la lucha es hoy más intelectual y psicológica que física.

De que a pesar de muchas situaciones, los trabajadores de la refinería están en completa disponibilidad para recibir capacitación y adiestramiento.

Recomendaciones

- Supervisar el cumplimiento de metas y realizar el establecimiento de nuevas.
- Conocer y aprender el objetivo tanto de su área como de su trabajo.
- Contribuir a la formalidad en cuanto al uniforme para sentir la importancia de su trabajo.
- Crear normas o reglamento para el uso tanto de celulares, como de internet y medios distractores.

- Tomar asesorías sobre problemas o asuntos fuera de la organización.
- Capacitar a los jefes de departamento y altos mandos para relacionarse y motivar a sus subordinados.
- Generar los espacios de diálogo sincero y búsqueda de soluciones conjuntas suelen ser la salida más apropiada. Los jefes (si no están involucrados) no deben tomar partido, pero tampoco deben ignorar lo que ocurre.
- Para evitar tensiones y lograr una mayor sinceridad de las personas involucradas es recomendable hacer unos descargos iniciales de manera individual, para luego realizar una reunión conjunta y aclarar los motivos de las diferencias.
- La comunicación eficaz entre el personal y las directivas, desde antes de que las cosas ocurran, se convierte en la mejor herramienta para evitar posteriores tragos amargos. Los ejercicios de integración desde el principio del proceso, también motivan a las partes a adaptarse de manera más rápida.
- Hablar con los trabajadores, explicarles el porqué del aumento de trabajo (temporada, cambios, compromisos u objetivos más ambiciosos) son el primer paso para que ellos entiendan que se trata de un proceso necesario.

- Es necesario conocer las aspiraciones de cada uno de los empleados, para fortalecer su desarrollo profesional.
- El reconocimiento al esfuerzo y el trabajo no es un elemento que represente una inversión para la organización, pero puede significar mucho para un colaborador.

Bibliografía

Alava, C. (1984). *Psicología clínico-laboral*. Lima: San Marcos.

Anzardo. (2006). *clima organizacional*. Mexico: trillas..

Bernolak. (1990). *Ingeniería y administración de la productividad*. Mc Graw Hill.

Blanchard, K. (2006). ¡A la carga! ,Gung Ho! En K. Blanchard, *¡A la carga! ,Gung Ho!* (pág. 216). Grupo Editorial Norma..

Chávez, C. M. (12 de 10 de 2017). *monografias .com*. Recuperado el 12 de 10 de 2017, de monografias -com: <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones.shtml>

Chiang, m. (2010). *relaciones de clima organizacional y satisfaccion laboral*. ----: ----.

Cuadra, A. V. (2010). *liderazgo y satisfaccion laboral en las organizaciones*. -----: -----

Freire, S. (2009). *el clima organizacional en la gestion empresarial*.

Garcia, R. (17 de 10 de 2017). <http://guiateoriasadministrativas.blogspot.mx/2012/04/teoria-relaciones-humanas.html>. Recuperado el 17 de 10 de 2017, de <http://guiateoriasadministrativas.blogspot.mx/2012/04/teoria-relaciones-humanas.html>: <http://guiateoriasadministrativas.blogspot.mx/2012/04/teoria-relaciones-humanas.html>

García-Allen, J. (18 de 10 de 2017). <https://psicologiaymente.net/psicologia/piramide-de-maslow>. Recuperado el 18 de 10 de 2017, de <https://psicologiaymente.net/psicologia/piramide-de-maslow>: <https://psicologiaymente.net/psicologia/piramide-de-maslow>

Gellerman. (1960). *clima organizacional*. estados unidos.

Gilmer, F. Y. (1964). *clima laboral*. nueva york..

Goleman, D. (2014). Liderazgo el poder de la inteligencia emocional. En D. Goleman, *Liderazgo el poder de la inteligencia emocional*. ZETA BOLSILLO.

- Gordon. (2009). *renocimiento personal*.
- Hernandez. (2010). *clima organizacional*.
- Hernandez, A. (1985). *Calidad,el secreto de la productividad*. México: Técnica.
- I, C. (2007). Introducción general de la administración. En C. I, *Introducción general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Ishikawa, K. (1997). Qué es el control total de la calidad. En K. Ishikawa, *Qué es el control total de la calidad*. Norma.
- ISO, N. (28 de 04 de 2015). *bv.ujcm.edu.pe/links/cur_comercial/GesCalidad-6.pdf*.
Obtenido de *bv.ujcm.edu.pe/links/cur_comercial/GesCalidad-6.pdf*.
- J, D. (1990). *Ingeniería y administración de la productividad*. Mc Graw Hill.
- Jones, J. Y. (1974).
- Jones, J. Y. (1974).
- Likert, R. (1974). *El gobierno participativo en la empresa*. Gauthier - Villars.
- lopez, C. (16 de 10 de 2017). *<https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>*. Recuperado el 16 de 10 de 2017, de *<https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>*: *<https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>*
- Marín. (2002). *relacion humana*. bogota: trillas.
- MC.Clelland, D. (2011). *superacion personal*.
- Moberg, B. y. (1990).
- N., c. (2008). *el clima laboral y su medida*.
- Ouchi. (1992).
- ouchi, w. (15 de 10 de 2017). *<https://www.gestiopolis.com/teoria-z-william-ouchi/>*.
Recuperado el 15 de 10 de 2017, de *<https://www.gestiopolis.com/teoria-z-william-ouchi/>*: *<https://www.gestiopolis.com/teoria-z-william-ouchi/>*
- Palma, S. (2004).
- Parsons, T. (1966). *clima organizacional*.
- Pasquali, A. (1993).
- Payne. (1990).
- pemex. (15 de 08 de 2014). *www.ref.pemex.com*. Recuperado el 15 de 08 de 2014, de *www.ref.pemex.com*: *www.ref.pemex.com*

- Peña, M. (2009). *la psicología y la empresa*.
- PNUD. (2001). *clima organizacional*. México: Santillan.
- R, S. (1999). comportamiento organizacional. En S. R, *comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rada, F. G. (1992). *el comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: universidad del pacifico.
- Robbins. (12 de 04 de 2015). <http://estreslaboral.fullblog.com.ar/estres-organizacional-301236867898.html>. Recuperado el 12 de 04 de 2015, de <http://estreslaboral.fullblog.com.ar/estres-organizacional-301236867898.html>: <http://estreslaboral.fullblog.com.ar/estres-organizacional-301236867898.html>
- Savater. (1997). *autinomia*. ----: ---.
- sld. (12 de 04 de 2015). http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/el_estres_organizacional. Recuperado el 12 de 04 de 2015, de http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/el_estres_organizacional.: http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/el_estres_organizacional.
- Smith., K. y. (2000).
- Stringer, L. y. (1968). *ambiente laboral*.
- Toro. (1992).
- ucab. (12 de 04 de 2015). <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ0749.pdf>. Recuperado el 15 de 04 de 2015, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ0749.pdf>: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ0749.pdf>
- urcola, J. (2001). *la motivacion empieza en uno mismo*. ----: -----.
- Vazquez. (2010). *equidad empresarial*. .

Anexos

TABLA 1
Información descriptiva para las ocho escalas de Clima Organizacional Koys & Decottis, (1991)

Escala	Descripción Escala	Nº de Ítems
Autonomía	Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.	5
Cohesión	Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.	5
Confianza	La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confidencia suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.	5
Presión	La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.	5
Apoyo	La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo	5
Reconocimiento	La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa	5

Equidad	La percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.	5
Innovación	La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde tenga poco o nada de experiencia	5

TABLA				2
FIABILIDAD: ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL				
	Unidad de análisis Sujetos (N =547)			
Clima Organizacional (subescalas)	Alfa de Cronbach	Aumenta el Alfa de Cronbach si se elimina un elemento	Alfa de Cronbach	Koys & Decottis, (1991)
Autonomía	0,803	No		0,83 - 0,76
Cohesión	0,841	Sí, ítems 34 Alfa de Cronbach 0,861		0,87 - 0,82
Confianza	0,802	Sí, ítems 35 Alfa de Cronbach 0,835		0,88 - 0,87
Presión	0,338	Sí, ítems 12 Alfa de Cronbach 0,435		0,81 - 0,57
Apoyo	0,821	No		0,89 - 0,90
Reconocimiento	0,700	Sí, ítems 14 Alfa de Cronbach 0,751		0,83 - 0,84
Equidad	0,639	Sí, ítems 23 Alfa de Cronbach 0,680		0,82 - 0,82
Innovación	0,861	No		0,80 - 0,87
Cuestionario Completo	0,929	Sí, ítems 4 Alfa de Cronbach 0,933 Sí, ítems 12 Alfa de Cronbach 0,931 Sí, ítems 20 Alfa de Cronbach 0,932 Sí, ítems 28 Alfa de Cronbach 0,938 Sí, ítems 36 Alfa de Cronbach 0,931		
Cuestionario sin subescala	0,944			

Presión			
----------------	--	--	--

TABLA		3
FIABILIDAD: ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL		
Satisfacción Laboral	Unidad de análisis Sujetos (N =547)	
	Alfa de Cronbach	Aumenta el Alfa de Cronbach si se elimina un elemento
Cuestionario Completo	0,947	Sí, ítems 21 Alfa de Cronbach 0,949 Sí, ítems 27 Alfa de Cronbach 0,948
Cuestionario Completo sin ítems 21 y 27	0,951	
Escala de satisfacción laboral S21/26	0,90	Las subescalas oscilan entre 0,76 y 0,89
Meliá y Otros, (1990)		
Escala de satisfacción laboral S4/82	0,95	
Meliá y Peiró, (1986)		

TABLA		5
NUESTRAS ESCALAS DE SATISFACCIÓN LABORAL		
N =547 sujetos		
Hay buena relación entre los miembros de la unidad.	I Satisfacción por el trabajo en general k = 8	
En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.		
La unidad me estimula para mejorar mi trabajo.		
Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección		

Sus colegas de su grupo de trabajo	a =0,910
Atención que se presta a sus sugerencias	
Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo.	
La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo.	
Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo.	
El apoyo administrativo que usted recibe.	
La iluminación de su lugar de trabajo	II Satisfacción con el ambiente físico del trabajo
La ventilación de su lugar de trabajo.	
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	
Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo.	
La temperatura de su local de trabajo.	
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	
La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo	k = 7
	a =0,897
	(a = 0,899 sin ítem 19)
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	III Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo
Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo	
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	
Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar.	
Con su relación con sus autoridades más inmediatas.	
El apoyo que recibe de sus superiores.	
Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.	IV Satisfacción con las oportunidades de desarrollo
Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.	
La estabilidad en sus funciones de su trabajo	
La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.	
El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.	
Su grado de satisfacción general con esta Institución.	
Las oportunidades de promoción con que se cuenta	k = 7
	a =0,834

La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	V Satisfacción con la relación subordinado - supervisor k = 4 a =0,904
La supervisión que ejercen sobre usted	
La forma en que sus superiores juzgan su tarea	
La forma en que usted es dirigido	
El salario que usted recibe	VI Satisfacción con la remuneración k = 3 a =0,813 (a= 0,913 sin ítem 10)
Sus condiciones laborales	
La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales	

TABLA 6
CORRELACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL CON VARIABLES PERSONALES

Clima Organizacional	Edad de los trabajadores	Antigüedad en la organización	Conocimiento de las metas u objetivos	Participación de las metas u objetivos	Compromiso con las metas u objetivos
Autonomía	,209 (,174)	-,151 (,329)	,251 (,101)	,225 (,142)	,240 (,116)
Cohesión	,092 (,554)	,065 (,676)	-,037 (,811)	,057 (,711)	,046 (,769)
Confianza	-,064 (,679)	-,270 (,076)	,382* (,010)	,329* (,029)	,360* (,017)
Apoyo	-,098 (,528)	-,188 (,222)	,334* (,027)	,317* (,036)	,339* (,025)
Reconocimiento	,141 (,363)	,005 (,976)	,160 (,301)	,234 (,127)	,204 (,183)
Equidad	-,215 (,162)	-,519** (,000)	,545** (,000)	,471** (,001)	,465** (,001)

Innovación	-,079 (,611)	-,288 (,058)	,366* (,014)	,386** (,010)	,338** (,025)
-------------------	-----------------	-----------------	-----------------	------------------	------------------

TABLA 7								
CORRELACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL CON VARIABLES DE SATISFACCIÓN LABORAL								
Satisfacción Laboral	Satisf. con el trabajo en general	Satisf. con el ambiente físico del trabajo	Satisf. Con la forma en que realiza su trabajo.	Satisf. con las oportunidades de desarrollo	Satisf. con la relación subordinado-supervisor	Satisf. con la remuneración	S. con la capacidad para decidir autónomamente.	S. con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo.
Clima Organizacional								
Autonomía	,690**	0,127	,522**	,302*	,633**	0,28	,653**	,316*
	0	-0,41	0	-0,047	0	-0,066	0	-0,036
Cohesión	,381*	0,215	,493**	0,246	,364*	0,21	0,245	,475**
	-0,011	-0,161	-0,001	-0,107	-0,015	-0,171	-0,108	-0,001
Confianza	,580**	0,098	,548**	0,199	,667**	,333*	,563**	0,29
	0	-0,526	0	-0,195	0	-0,027	0	-0,056
Apoyo	,55	-	,57	0,233	,722**	0,28	,579**	,321*

	4**	0,034	0**					
	0	-0,824	0	-0,128	0	-0,065	0	-0,034
Reconocimiento	,459**	-0,105	,426**	0,099	,576**	0,263	,555**	0,249
	-0,002	-0,496	-0,004	-0,522	0	-0,084	0	-0,103
Equidad	,555**	0,15	,417**	0,225	,483**	,321*	,329*	0,288
	0	-0,33	-0,005	-0,141	-0,001	-0,033	-0,029	-0,058
Innovación	,560**	0,011	,480**	0,175	,627**	,340*	,475**	,307*
	0	-0,944	-0,001	-0,257	0	-0,024	-0,001	-0,042