

00661



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Examen General de Conocimientos**  
**Trabajo escrito**

**Diagnóstico del clima laboral en la Gerencia de  
Presupuesto y Contabilidad del Instituto Mexicano del  
Petróleo**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestra en Administración  
(Organizaciones)**

**Presenta: Olga Raquel Córdoba Priego**

**Tutor: Dr. Carlos Eduardo Puga Murguía**

**México, D.F., junio de 2004**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## DEDICATORIAS

*A Dios, por todas las cosas maravillosas que me ha dado a lo largo de mi vida.*

*A mi abuelita María, siempre estarás en mi corazón.*

*A mis padres Olga y Marcelo, por que gracias a ellos tuve una preparación académica, gracias por su amor y su ayuda aún ahora. Los quiero*

*A mi hermano Marcelo Antonio, por su amor incondicional, cuentas conmigo siempre.*

*A mi querido sobrino Toñito, por que tú eres mi bebé, sólo esperó ser un ejemplo a seguir y que superes con creces.*

*A mi amado esposo Enrique, que a lo largo de nuestra vida juntos me ha dado su paciencia, su fortaleza, su compañía y lo más valioso su amor.*

*A mis ahijados y sobrinos por su cariño, mismo que es correspondido con todo mi corazón, espero compartir con ustedes sus éxitos académicos y profesionales.*

*A mis profesores de la maestría por todas sus enseñanzas.*

*Al Doctor Puga, por haber aceptado ser mi tutor en este trabajo.*

*A mi querida Universidad que me acogió bajo su abrigo hace tantos años y aún ahora siento el calor de sus alas.*

*Mil Gracias,  
Olga Raquel*



## ÍNDICE

	PÁG.
<b>Introducción</b>	1
<b>Objetivo, alcances y limitaciones</b>	4
<b>Capítulo 1. Antecedentes del Instituto Mexicano del Petróleo</b>	6
Desarrollo histórico	7
Marco Jurídico	11
Misión y Visión	13
Objetivos Institucionales	14
Dirección Ejecutiva de Administración y Finanzas	
Organigrama y atribuciones	15
Gerencia de Presupuesto y Contabilidad	
Estructura	17
Objetivos	17
Funciones	18
Sistema Integral de Información (SIIMP)	18
Sistema Institucional de Calidad	19
Competencias Laborales	20
<b>Capítulo 2. Marco teórico</b>	22
Definiciones de clima organizacional y teorías	23
Dimensiones a evaluar	36
<b>Capítulo 3. Metodología de la investigación</b>	37
Recopilación de la información	38
Cuestionario por dimensión	39
Determinación de la muestra	43
<b>Capítulo 4. Presentación y análisis de resultados</b>	44
Diagnóstico	45
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	58
<b>Anexos</b>	61
<b>Bibliografía</b>	67

# *INTRODUCCIÓN*

Las organizaciones se han percatado que una parte vulnerable de ellas consiste en la falta de integración entre los trabajadores y que la unión de sus esfuerzos no tiene cohesión alguna; su coordinación es posible siempre que no se les pida algo que vaya más allá de su campo específico de acción.

A últimas fechas el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) ha sufrido una serie de cambios, no sólo en su estructura, sino en sus objetivos y hasta en su decreto de creación, estos cambios han sido planeados, sin embargo, en ocasiones ha llegado al personal de rebote, situación que genera confusión, incertidumbre, molestia, miedo e incluso conflictos entre compañeros, algunos de estos cambios son:

- ❖ La puesta en marcha del Sistema Integral de Información del IMP (SIIMP), que fue un cambio radical en la forma de trabajar.
- ❖ Cambios en la estructura, quedando reconocido sólo hasta el nivel de Gerencia.
- ❖ El Sistema Institucional de Calidad
- ❖ Competencias Laborales, que implica Un Plan de Carrera para cada miembro de plantilla de la Institución.
- ❖ La misma planeación en sí, al buscar llegar a metas más relevantes.
- ❖ Trabajar bajo una organización proyectizada.

El IMP consciente de esta situación, dedica una gran parte de sus esfuerzos a lograr la generación de un clima laboral que contribuya al logro de los objetivos institucionales y personales, para ello ha implementado múltiples acciones entre ellas un programa de desarrollo organizacional, el cual arrancó en agosto de 1999, con la conformación de un Programa Estratégico de Trabajo en Equipo, mismo que pretende desarrollar los comportamientos y los procesos de respaldo necesarios para lograr equipos de alto desempeño enfocados en resultados.

El IMP considera al recurso humano como elemento fundamental, para lograr los objetivos propuestos, motivo por el cual se conformó un Programa de Desarrollo Humano, adoptó la plataforma de Competencias Laborales para todo el personal de plantilla y el Sistema Profesional de Carrera, a fin de que el IMP cuente con servidores públicos profesionales y especializados para cumplir con efectividad las obligaciones que les sean asignadas, lo cual redundará en beneficios profesionales y personales.

Sin embargo, y a pesar del esfuerzo hecho por la Institución, aún notamos que el Clima Organizacional, no es propicio para el logro de los objetivos Institucionales y personales de cada miembro del IMP, esta inferencia está basada en la

observación de una de sus áreas fundamentales: La Gerencia de Presupuesto y Contabilidad.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional.

Es por ello por lo que en este trabajo, se hará un diagnóstico del Clima Organizacional de la Gerencia de Presupuesto y Contabilidad y el mismo consta de 4 capítulos; en el primero se presentan los antecedentes del área de estudio; de lo macro que es la Institución en general hasta lo micro que fue la Gerencia donde se realizó el estudio. En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico del estudio. En el tercer capítulo, se describe la metodología que se utilizó para realizar el diagnóstico. En el cuarto capítulo, se muestran los resultados de la aplicación del cuestionario. Por último, se presentan las conclusiones del estudio y los anexos que correspondan.

Finalmente, las organizaciones están integradas por personas, y éstas constituyen para ellas un medio a través del cual pueden lograr muchos y variados objetivos personales. Sin las empresas, e instituciones y las personas que actúan y colaboran en ellas, no existiría el administrador.

El administrador que puede lograr resultados, es un director de su personal, un conductor, y no un dictador y aquí es donde lo asimilado durante el estudio de la Maestría en Administración (Organizaciones) se debe aplicar (dirección de recursos humanos, administración estratégica, administración de la innovación, alta dirección, desarrollo organizacional) para lograr que las cosas se realicen y en este caso en particular usando lo aprendido para propiciar que el clima organizacional de la institución sea el adecuado para colaborar al logro de los objetivos institucionales y cubrir las expectativas del personal que en ella labora, también implementando estrategias para mantener un clima satisfactorio, identificando y solucionando problemas.



# ***OBJETIVO, ALCANCE Y LIMITACIONES***

## OBJETIVO

Realizar un diagnóstico del Clima Laboral de la Gerencia de Presupuesto y Contabilidad del Instituto Mexicano del Petróleo.

### *Alcances:*

- Elaborar un diagnóstico del clima laboral.
- Aportar información con el propósito de realizar los cambios necesarios para mantener el clima organizacional o en su caso, mejorarlo.

### *Limitaciones:*

- El área de estudio es una unidad pequeña comparada con el tamaño de la institución.
- La asistencia de toda la población al momento de aplicar el cuestionario.

# *CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DEL IMP*

## **INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO**

El área de estudio es la Gerencia de Presupuesto y Contabilidad, que forma parte de la Dirección Ejecutiva de Administración y Finanzas del Instituto Mexicano del Petróleo.

A continuación se presenta una semblanza de la Institución, de la Dirección Ejecutiva de Administración y Finanzas y de la Gerencia de Presupuesto y Contabilidad.

### **Desarrollo Histórico**

El 26 de agosto de 1965 se publica en el Diario Oficial de la Federación el Decreto por el que se crea el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), como un organismo descentralizado de interés público y de carácter preponderantemente técnico, educativo y cultural, con personalidad jurídica y patrimonio propios con el objetivo de proporcionar a Petróleos Mexicanos el apoyo tecnológico necesario para coadyuvar en el suministro de los hidrocarburos y sus derivados requeridos para el desarrollo y expansión de la infraestructura industrial del país.

El Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) ofrece servicios que contribuyen a la superación de la competitividad y rentabilidad de las empresas con las que se vincula, al tiempo que impulsa el crecimiento sostenido del sector energético nacional. Forma y capacita investigadores y especialistas para las industrias petrolera, petroquímica, química y de manufactura.

El Gobierno Federal decidió crear un organismo descentralizado de interés público y preponderantemente científico, técnico, educativo y cultural, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya función sería buscar la independencia científica y tecnológica en el área petrolera.

El IMP abrió sus puertas como consecuencia de la transformación industrial del país y de la necesidad de incrementar la tecnología relacionada con el desarrollo de las industrias petrolera, petroquímica, química y de manufactura.

En 1967, el IMP, se organiza como una Subdirección General, que incluía una Gerencia de Administración.

En 1968 se crea la Unidad de Auditoría Interna como órgano asesor dependiendo de la Dirección General, esto con el fin de orientar los sistemas administrativos y de control para la consecución de los objetivos institucionales.

En 1969, se crean las representaciones foráneas en Tampico, Salamanca, Poza Rica y Coatzacoalcos con el propósito de identificar oportunamente las necesidades de la industria petrolera y petroquímica básica.

En 1973, se crea la Subdirección de Promoción Industrial y Asistencia Técnica, a fin de promover entre otros sectores de la economía y en países latinoamericanos las aplicaciones de las tecnologías desarrolladas y de los servicios técnicos que proporciona el IMP.

1977, el IMP queda agrupado en el sector industrial, teniendo como cabeza de sector a la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, hoy Secretaría de Energía.

1978, se determina la creación de la Zona Centro con el objeto de complementar y eficientar la atención que a nivel desconcentrado venía proporcionando el IMP.

1979, se constituye la Subdirección de Desarrollo Profesional.

1980, El Consejo Directivo aprueba la reestructuración de la Subdirección de Ingeniería de Proyecto, dando como resultado las Subdirecciones de Ingeniería de Proyectos de Plantas Industriales y la de Ingeniería de Proyectos de Explotación con el fin de atender las necesidades crecientes de la Industria Petrolera y Petroquímica.

1983, el Consejo Directivo del IMP aprobó las modificaciones a la macroestructura mediante la reagrupación de la Subdirección General, las 10 Subdirecciones y 5 Gerencias existentes, en 5 Subdirecciones Generales y 2 de servicios para satisfacer la necesidad de interrelacionar eficiente y congruentemente las actividades de cada una de sus dependencias, y dotarlas del soporte orgánico que le permita realizar oportunamente las funciones encomendadas.

En octubre de 1983, la Dirección General delega la coordinación de las Zonas Foráneas a la Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional, quedando estructurado en: Zona Norte, Sur, Centro y Sureste.

1985, en agosto el Consejo Directivo del IMP aprobó la reestructuración de la Institución, quedando integrada con 8 Subdirecciones de Rama, 1 Subdirección Técnica, 2 de Servicio y con 27 Gerencias. Esta reestructuración fue resultado de la aplicación de las medidas de reducción de gasto corriente emanadas por la Secretaría de Programación y Presupuesto.

1989, en abril la Dirección General autoriza el funcionamiento de la nueva Subdirección General de Administración.

1993, el 23 de septiembre el Consejo Directivo del IMP aprobó la primera etapa de la macroestructuración del Instituto estableciendo 4 líneas de negocios:

- Investigación y Desarrollo Tecnológico en Exploración y Producción
- Investigación y Desarrollo Tecnológico en Transformación Industrial
- Ingeniería de Proyectos
- Capacitación y Servicios Técnicos

1994, el 10 de mayo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público dictaminó favorablemente la estructura orgánica básica del IMP y quedó registrada en la Dirección General de Normatividad y Desarrollo Administrativo; esta nueva organización se estructuró por unidades de negocio para fortalecer las diversas áreas de investigación, desarrollo tecnológico, ingeniería básica de proceso y servicios técnicos especializados.

1996, el 4 de enero en sesión ordinaria el Consejo Directivo, aprueba la constitución del Comité Especial de Planeación Estratégica del IMP, ya que de acuerdo con las bases del Plan Estratégico 1995-2000, se da continuidad al proceso de reestructuración del Instituto y se contempla la nueva organización con objeto de analizar, sancionar y recomendar mejoras a este Plan.

1996, en febrero el Consejo Directivo aprobó la estructura orgánica básica contenida en el Plan Estratégico 1996-2000, misma que registró y autorizó la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. La estructura quedó integrada por 6 Subdirecciones, 3 Coordinaciones y la Contraloría Interna. Esta nueva estructura de organización permite reorientar las actividades del IMP para enfatizar a nivel sede las funciones de investigación, desarrollo tecnológico y los grandes proyectos de ingeniería.

1998, el 1º de noviembre en sesión ordinaria el Consejo Directivo, aprobó la estructura orgánica del IMP, la cual fue registrada y autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. La estructura quedó integrada por 8 Subdirecciones, 5 Delegaciones Regionales, la Contraloría Interna, la Gerencia Jurídica y la Gerencia de Comunicación y Relaciones Públicas.

Esta nueva estructura de organización está orientada principalmente a reforzar el proceso de desconcentración hacia las zonas operativas y dotarlas de mayor autonomía de gestión, lo que permitirá proseguir la alineación tecnológica y operacional con PEMEX para el otorgamiento de servicios e ingeniería; y fortalecer las actividades de investigación y desarrollo tecnológico mediante un esquema ágil de administración en la sede que apoye y coordine los grupos horizontales que las realizan.

A partir de un diagnóstico interno de la Institución, se concluyó que no había un sistema integral de información, confiable, lo cual, además de complicar los procesos administrativos los encarecía y, por tanto, dificultaban la administración; motivo por el cual se analizó la ventaja de adquirir una herramienta probada (SAP: sistemas, aplicaciones y producto en procesamiento de datos) para conformar el Sistema Integral de Información del Instituto Mexicano del Petróleo (SIIMP).

1999, Por acuerdo del Consejo Directivo, se determinó que el IMP debe elaborar cada 3 años, un Plan Estratégico Institucional con un horizonte de planeación a 5 años que debe revisarse anualmente.

Se pone en marcha el Sistema Integral de Información del Instituto Mexicano del Petróleo (SIIIMP), después de un año de preparación en el que se trabajó en la fase de planeación, análisis, diseño y construcción del sistema para su implantación.

2000, Se autoriza el Manual General de Organización del IMP.

2000, el 7 de febrero en sesión ordinaria el Consejo Directivo aprobó la estructura de organización y el estatuto orgánico del IMP, ratificando su aprobación en sesión extraordinaria del 23 de marzo, mismos que fueron registrados ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.

La estructura quedó integrada en el ámbito central por: la Dirección General, 9 Direcciones Ejecutivas y 1 Contraloría Interna, 39 Gerencias, 3 Subcontralorías, 5 Divisiones y 7 Departamentos; en el ámbito regional por: 4 Delegaciones Regionales y 24 Gerencias.

Esta nueva estructura de organización esta orientada preferentemente para mejorar sustancialmente la atención al cliente; estandarizando la ejecución de proyectos por soluciones, independientemente de la ubicación geográfica del personal; se formaliza el reconocimiento de las competencias institucionales y se fortalece la investigación y el desarrollo de tecnología.

El mejoramiento de la estructura permite contar con una administración de negocios integral, eficiente y flexible, sustentada en 4 plataformas de desempeño:

1. Investigación y Desarrollo Tecnológico,
2. Negocios Integrados en Soluciones,
3. Atención a Clientes y
4. Competencias Laborales

Además cuenta con cuatro procesos gobernadores:

1. Administrar Calidad,
2. Planear,
3. Administrar el Conocimiento e Inteligencia Tecnológica e
4. Innovar

Y con 4 procesos habilitadores:

1. Administrar Proyectos,
2. Administrar Recursos Humanos,
3. Administrar Recursos Materiales, Equipos, Servicios e Inmuebles y
4. Administrar Recursos Financieros

2001, se amplia el propósito de la Institución; se preservan la investigación y desarrollo tecnológico como actividades sustantivas y se incorporan:

1. La formación de especialistas, maestros, doctores e investigadores en las áreas de su actividad,
2. La comercialización de los productos y servicios resultantes de las actividades de investigación y desarrollo tecnológico y
3. La facultad del Director General, previa autorización del H. Consejo Directivo, para la suscripción de alianzas estratégicas y tecnológicas.

El IMP cumpliendo con lo previsto en el artículo 56 de la Ley General de Educación, podrá otorgar diplomas de especialidad y grados académicos de maestría y doctorado en las áreas relacionadas con su campo de actividad, solo o en colaboración con instituciones de educación superior, y podrá expedir constancias de trabajo y de investigaciones. Los centros de capacitación podrán extender constancias de asistencia a los cursos.

2002, en noviembre el Consejo Directivo tuvo a bien expedir el Estatuto Órgánico del Instituto Mexicano del Petróleo.

2003, se planea la migración a una nueva versión de SAP, se preparan los procesos habilitadores para ser certificados en ISO9001:2000; después de la auditoría el órgano auditor manifestó el 17 de octubre su decisión de recomendar la certificación de estos procesos. En septiembre, se pone en marcha el Posgrado del IMP.

## **Marco Jurídico**

### **Básico**

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y sus reformas
- Ley Federal de Entidades Paraestatales
- Ley para el Fomento de la Investigación Científica y Tecnológica
- Reglamento de la Ley Federal de Entidades Paraestatales
- Decreto de creación y sus reformas
- Acuerdo por el que se reconoce el IMP como Centro Público de Investigación
- Estatuto Órgánico
- Convenio de Desempeño
- Plan Estratégico del IMP

### **General**

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal
- Ley General de Bienes Nacionales
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público
- Ley de Obras Públicas y Servicios relacionados con las mismas
- Ley Federal de Responsabilidad de los Servidores Públicos



- Ley Reglamentaria del artículo 27 Constitucional en la rama del Petróleo y sus reformas
- Ley sobre la Celebración de Tratados
- Ley Aduanera
- Ley Ambiental del Distrito Federal
- Ley de Amparo
- Ley de Comercio Exterior
- Ley Federal de Procedimiento Administrativo
- Ley Federal de Derecho de Autor
- Ley Federal del Trabajo
- Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros
- Ley Federal de Instituciones de Fianzas
- Ley General de Organizaciones Auxiliares de Crédito
- Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente
- Ley Monetaria de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley de Ingresos para el Ejercicio Fiscal correspondiente
- Ley General de Población
- Ley Federal sobre Metrología y Normalización
- Código Civil Federal
- Código Penal Federal
- Código de Comercio
- Código Fiscal de la Federación
- Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal
- Reglamento de la Ley General de Población
- Reglamento de la Ley Aduanera
- Reglamento de la Ley de Comercio Exterior
- Reglamento de la Ley de Invenciones y Marcas
- Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial
- Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado
- Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta
- Reglamento de la Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente en materia de prevención y control de la contaminación de la atmósfera
- Reglamento de la Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente en materia de residuos peligrosos
- Reglamento del Código Fiscal de la Federación
- Reglamento del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial
- Reglamento de la Comisión de Avalúos de Bienes Nacionales
- Reglamento del Registro Público de la Propiedad
- Reglamento del Registro Público de la Propiedad Federal
- Decreto por el que los Titulares de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal y Servidores Públicos hasta el nivel de Director General en el sector centralizado o su equivalente en el sector paraestatal, deberán rendir un informe de los asuntos de sus competencias, al separarse

de sus empleos, cargos o comisiones, y entregar los recursos financieros, humanos y materiales que tengan asignados para el ejercicio de sus atributos legales, a quienes los sustituyan en sus funciones.

- Acuerdo que establece el Programa de Austeridad Presupuestaria de la Administración Pública Federal para el ejercicio fiscal correspondiente
- Acuerdo por el que se expide el Clasificador por Objeto del Gasto para la Administración Pública Federal
- Acuerdo por el que se establecen las reglas para la determinación y acreditación del grado de contenido nacional, tratándose de procedimientos de contratación de carácter nacional
- Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal correspondiente
- Normas y Procedimientos Generales para la afectación, baja y destino final de bienes muebles de la las Dependencias de la Administración Pública Federal
- Reglamento General de Estudios de Posgrado
- Reglamento del Servicio Profesional de Carrera

Actualmente la administración del IMP, esta a cargo del Director General y del Consejo Directivo formado por 14 vocales y un presidente y como resultado del Plan Estratégico 2002-2006, tenemos:

### **Misión**

Transformamos el conocimiento en realidades industriales innovadoras.

### **Visión**

En el 2006

- Somos una Institución de excelencia enfocada a la Industria Petrolera, cuyo negocio es la innovación orientada al cliente y su capital el conocimiento; por lo que estamos centrados en la investigación y el desarrollo tecnológico para generar soluciones de alto valor.
- Comercializamos productos de alto contenido tecnológico con calidad, oportunidad y precios competitivos, y generamos valor a nuestros clientes de lo que resulta una amplia solvencia financiera.
- Nuestro modelo de atención al cliente ha permitido que PEMEX y el IMP sean socios estratégicos y tecnológicos; asimismo, ha resultado en una creciente participación en otros mercados.
- La excelencia de nuestra operación es un parámetro de referencia en la industria petrolera; contamos con personal experto, comprometido y bien recompensado.

- Nos constituimos como líderes en la administración del conocimiento; formamos líderes y especialistas abocados a la innovación tecnológica.

### **Objetivos Institucionales**

En el IMP se han clasificado los objetivos estratégicos en 5 grandes perspectivas. Estos objetivos dirigen los esfuerzos hacia un buen desempeño financiero, permiten incrementar las fortalezas competitivas del IMP y refuerzan la posición de los negocios institucionales a largo plazo; además, junto con la misión, nos marcan las guías para llevar a cabo las acciones que nos permiten realizar nuestra visión. También nos proporcionan las herramientas requeridas para desarrollar, implementar y evaluar el plan estratégico.

#### *Innovación.*

Generar oportunamente servicios y soluciones integrales innovadoras de valor para nuestros clientes, respaldados en la investigación, el desarrollo de tecnologías aplicadas y en un catálogo de productos de alto contenido tecnológico y precios competitivos.

#### *Comercialización y desempeño financiero.*

Alcanzar una amplia solvencia financiera resultante de la comercialización de nuestros productos, servicios y soluciones integrales en los diferentes ámbitos que podemos atender, a través de desarrollar los mercados para posicionarnos como socios estratégicos y tecnológicos de nuestros clientes (principalmente PEMEX y sus Subsidiarias) e identificar nichos de mercado con el fin de tener una participación creciente de éstos.

#### *Excelencia operacional.*

Operar con procesos de calidad certificados y una cultura de mejora continua, centrados en el cliente, que permitan generar soluciones integrales a través de una administración eficiente, al menor costo y con alto grado de productividad.

#### *Comunidad IMP.*

Conformar una comunidad de aprendizaje comprometida, bien remunerada y con un servicio profesional de carrera orientado a fortalecer las competencias institucionales centrales e integrar grupos de científicos y tecnólogos certificados, de calidad mundial con orientación de negocio, que se caracterice por intercambiar información, prácticas y experiencias a través de sistemas avanzados de administración del conocimiento.

#### *Posgrado.*

Establecer un posgrado de excelencia nacional e internacional orientado a desarrollar talento al formar investigadores y especialistas, líderes en la innovación.

Uno de los grandes compromisos Institucionales del IMP, es con el personal que labora en él; y por eso tiene el compromiso de crear un ambiente de trabajo e infraestructura propicios para la participación, productividad e innovación que garanticen oportunidad de desarrollo integral, reconocimiento y estímulo al personal.

## DIRECCIÓN EJECUTIVA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

En 1967, se le conocía como Gerencia de Administración y fue hasta 1989 que se autoriza su funcionamiento como Subdirección General de Administración, posteriormente cambia de nombre a Subdirección de Administración y Finanzas, en el año 2000, finalmente adopta su nombre actual: Dirección Ejecutiva de Administración y Finanzas que consta de 4 Gerencias como se describe a continuación:

### Organigrama



Con base en el artículo 34 del Estatuto Orgánico del IMP; la Dirección Ejecutiva de Administración y Finanzas tendrá las siguientes:

### Atribuciones

Establecer y conducir la política administrativa del IMP, con base en los lineamientos aprobados por el Consejo Directivo.

Establecer las normas, sistemas y procedimientos para la administración de los recursos humanos, financieros y materiales, así como para los servicios generales de acuerdo con los programas y objetivos del Instituto.

Expedir los nombramientos de los servidores públicos, autorizar los movimientos de personal y resolver los casos de terminación de sus efectos, así como vigilar la implantación de sanciones y medidas disciplinarias cuando éstos incurran en irregularidades o falta de carácter laboral.

Establecer y mantener las relaciones con las autoridades sindicales y con los representantes de los trabajadores, así como participar en la elaboración del Contrato Colectivo de Trabajo, difundirlo y vigilar su cumplimiento.

Conducir la política de personal y el mejoramiento de sus condiciones sociales, culturales, de seguridad e higiene en el trabajo para el mejor desempeño de sus actividades.

Establecer de acuerdo con la normatividad, las directrices y criterios técnicos para el proceso interno de presupuestación, contabilidad y finanzas del Instituto, así como determinar los correspondientes al ejercicio presupuestario del mismo y vigilar su aplicación.

Integrar y someter a la consideración del Director General, el proyecto del programa de presupuesto anual del Instituto y gestionar ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público su autorización y modificaciones conforme a lo dispuesto en la ley, así como asignar el presupuesto anual que corresponde a cada proyecto y/o coordinación de investigación, conforme al presupuesto aprobado al IMP.

Llevar el ejercicio y control presupuestario, así como la contabilidad del Instituto y la evaluación de la planeación programática presupuestaria.

Participar en los términos que señalan las disposiciones legales, en la gestión de créditos y aportaciones de origen externo para financiar programas del Instituto y efectuar las gestiones para su reembolso.

Participar en la planeación de la obra pública.

Efectuar los arrendamientos y adquisiciones de bienes y servicios, así como autorizar la adquisición y el suministro.

Planear y establecer los sistemas de control e información sobre recursos humanos, materiales, presupuesto, de contabilidad, organización y de correspondencia y archivo.

Proporcionar los servicios de apoyo administrativo, así como los demás que sean necesarios para el mejor desempeño de los asuntos del Instituto.

Establecer, controlar y evaluar el programa interno de protección civil para el personal, instalaciones, bienes e información del Instituto, así como emitir las normas necesarias para la operación, desarrollo y vigilancia del programa.

Las demás que expresamente le atribuya el Director General.

## GERENCIA DE PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD

### Estructura

La Gerencia de Presupuesto y Contabilidad, actualmente esta dividida en 2 grandes áreas:

1. El área de Contabilidad, dividida en: Contabilidad General, Contabilidad de Costos, Impuestos y Planeación financiera.
2. El área de Control Presupuestal, dividida en: Control Presupuestal y Normatividad Presupuestal.

Cada área cuenta con un Jefe de Proyecto, asimismo, la Gerencia tiene cuatro proyectos, que es la forma proyectizada en que el IMP trabaja, usando como herramienta el SAP.

Cada jefe de proyecto tiene bajo su responsabilidad a personal, tanto del tabulador "B", como del "C" y el Gerente es tabulador "A", y esta concentrado de la siguiente manera:

Tabulador	Gerencia	Contabilidad	Presupuesto
"A"	1		
"B"		7	3
"C"	1	13	13
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>16</b>

Por competencia laboral de la siguiente forma:

Competencia	Gerencia	Contabilidad	Presupuesto
Administración	1	17	13
Técnicas, artes y oficios	1	3	3
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>16</b>

El Manual General de Organización del IMP, marca los siguientes

*Objetivos* para esta área:

Diseñar el presupuesto de ingresos y egresos requerido por el IMP para el desarrollo de sus actividades y controlar el ejercicio del mismo, procurando la optimización de los recursos para coadyuvar a la autonomía financiera.

Coordinar el registro presupuestal y contable de las operaciones del Instituto.

Generar información confiable y oportuna que satisfaga las expectativas de clientes internos y externos.

Y las siguientes *funciones*:

Proponer, cumplir y difundir la normatividad para la formulación del anteproyecto y proyecto del presupuesto.

Coordinar la integración, control y evaluación del presupuesto.

Controlar el ejercicio del presupuesto autorizado del Instituto.

Cuantificar el plan financiero por unidad de negocios, de acuerdo a los objetivos señalados en el Plan Estratégico.

Evaluar la situación financiera y presupuestal de las unidades de negocio.

Consolidar y evaluar los avances del programa-presupuesto e informar a los usuarios internos y externos.

Realizar la formulación y entero del impuesto a cargo del IMP.

Elaborar los estados financieros mensuales.

Establecer las bases para proyectar escenarios financieros con base en el comportamiento del presupuesto y el Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación.

Establecer compromisos de balance financiero a nivel flujo de efectivo a fin de asegurar la congruencia entre ingresos y egresos que permita la asignación de recursos hacia proyectos prioritarios de investigación y desarrollo.

Satisfacer oportunamente los requerimientos de información financiera y presupuestal de las instancias internas y externas.

Evaluar a través de indicadores de gestión los resultados financieros del IMP.

Participar en diversos Comités.

### **Sistema Integral de Información del Instituto Mexicano del Petróleo (SIIMP)**

Se mencionó que en 1999, el IMP comenzó a trabajar con el SIIMP usando la informática a través de la adquisición de la herramienta SAP, cuyas siglas significan sistemas, aplicaciones y producto en procesamiento de datos en su versión R3 (actualmente se están realizando los trabajos para migrar a una nueva versión), que se trata de un programa estructurado en módulos que administran actividades en forma definida, éstas se interrelacionan entre sí, logrando una integridad total en la administración.

Su meta es tener acceso a una mayor cantidad de información que permita una toma más oportuna de decisiones. También ayuda a manejar muchas de las actividades de manera más eficiente, para responder mejor a los requerimientos y expectativas de nuestros clientes.

La adquisición del SAP en ese momento, en la vida de la Institución fue muy importante y trascendental, ya que con la liberación y puesta en marcha de este sistema, cambia radicalmente la forma de trabajar; de ser una administración centralizada, con pequeñas unidades administrativas en cada Dirección Ejecutiva, pasa a ser una administración por proyecto, en la que cada jefe de proyecto maneja y es responsable de los recursos que le son asignados, este cambio exigió un gran esfuerzo de todos los que forman parte del IMP.

El IMP pasó de los esquemas aislados de generación de información, con los que había venido trabajando a un esquema moderno y eficiente en donde la información se genera en forma oportuna y veraz, al tener una base única de datos accesible y en tiempo real.

Para lograrlo, se requirió crear las condiciones para asegurar el aprovechamiento eficiente de esta herramienta, poniendo en práctica:

- Nuevos esquemas de trabajo: como el trabajo en equipo que es uno de los programas de apoyo y un cambio de actitud y de forma de trabajar del personal.
- Reorientar la regulación de las actividades: el jefe de proyecto como elemento fundamental de esta nueva cultura de trabajo.
- Incorporar parámetros de planeación: Plan Estratégico.
- Análisis de la información: que fuera oportuna y real
- Fortalecer el control: mediante los perfiles autorizados para cada usuario del SIIIMP.

### **Sistema Institucional de Calidad (SIC)**

En el IMP, se cuenta con un Sistema Institucional de Calidad (SIC), en el que poco a poco se han ido certificando cada uno de los procesos de la Institución, en fechas recientes (octubre 2003), el proceso habilitador de Recursos Financieros al cual pertenece el área de estudio, recibió la noticia de que el órgano auditor, va a recomendar la certificación del proceso, esto es muy importante para la Gerencia de Presupuesto y Contabilidad, a la vez de un arduo trabajo por parte del personal ya que ellos serán los que con su trabajo mantengan esa certificación, por lo que se requiere de su compromiso y sus capacidades, pero a la vez se espera que el SIC cumpla con dos de sus objetivos orientados al personal:



1. Contribuir a la satisfacción de las expectativas del personal y
2. Lograr la participación creativa del factor humano.

### **Competencias Laborales**

La identificación de la competencia laboral requerida por el personal se inscribe en el contexto de la evolución del mercado y de las tendencias tecnológicas y organizativas que a nivel mundial están ocurriendo. Tendencias que se caracterizan por su creciente complejidad y apertura sistemática, lo que ha llevado a una multiplicidad de relaciones que inciden en el perfil de competencia requerida del personal.

Cada vez resulta más limitada y de poca utilidad la descripción de un puesto a partir del análisis tradicional de tareas, basada en la observación de tiempos y movimientos. Técnica que ha dejado de ser funcional para determinar cómo se logran objetivos complejos y dinámicos. Esto requiere de que el análisis de competencias requeridas incluye situaciones y variables que reflejan el alcance o extensión del aprendizaje, como una resolución de situaciones imprevistas, la comunicación, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional, así como la relación de todas estas capacidades con la especialidad técnica, ya que esto determina la profundidad del aprendizaje.

**Beneficios para los trabajadores:**

- Conocer su situación en el mercado de trabajo y definir opciones de formación.  
¿Qué sé?, ¿Cuánto sé?
- Acumulación de capital intelectual con valor.
- Combinar formación y trabajo. Educación permanente.
- Transferibilidad de su competencia hacia otros campos laborales.

Actualmente se están tomando las acciones necesarias para que todo el personal cuente con un Plan de Carrera, basado en el Servicio Profesional de Carrera del Gobierno Federal y tomando en cuenta el Reglamento para el Servicio Profesional de Carrera del IMP, que tiene por objeto asegurar la profesionalización, idoneidad, estabilidad y desarrollo de los servidores públicos (de plantilla), al establecer las bases para la integración, organización y funcionamiento del Servicio Profesional de Carrera (SPC) en el Instituto Mexicano del Petróleo.

El IMP tiene 22 competencias técnicas, 1 de gestión y 2 de administración de las cuales en 2 está involucrado el personal de la Gerencia de Presupuesto y Contabilidad:

- a. Administración y
- b. Técnicas, Artes y Oficios

A la fecha todo el personal de la Gerencia cuenta con su Plan de Carrera concertado por el involucrado, su jefe inmediato superior y ejecutivo de competencia, este Plan habrá que cumplirlo en diferentes tiempos, el primero de ellos es en un año, en ese Plan cada uno marco en que áreas quiere ser capacitado, su nivel de dominio actual y el deseado.

## *CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO*

## **Clima Organizacional**

El tema de clima organizacional, desde sus inicios ha despertado el interés de los estudiosos y de las organizaciones, se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, etc., sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo

Los estudios de clima organizacional permiten identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como empresa.

Las organizaciones son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. La tecnología es bastante problemática por sí sola (refiriéndonos a su manejo y aceptación), pero cuando se le agregan las personas, se obtiene un sistema social inmensamente más complejo que desafía virtualmente toda comprensión.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades muy arraigadas de las personas y sus sistemas de valores. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas.

Luc Brunet en su libro el clima de trabajo en las organizaciones, comenta que toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio, ésta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización, Así la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en parte de la situación. Lo cual ratifica que la forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

El clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo.

## **Definiciones de clima organizacional**

La palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación. A continuación se presentan las características del concepto de clima.

- El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- El clima es una configuración particular de variables situacionales.

- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima esta determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima esta basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

El clima organizacional es un término de complicada definición, pues está inmerso en la diversidad de elementos (es multidimensional) que constituyen el medio interno de la organización, y su atmósfera de conducta, estructura y proceso particular.

Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la "personalidad" de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

En opinión de Chiavenato la dificultad de conceptualización del clima organizacional obedece al hecho de que resulta de un complejo de componentes relacionados con aspectos formales e informales de la estructura, control, reglas normas y relaciones interpersonales existentes en la organización.

Luc Brunet en su libro el clima de trabajo en las organizaciones, menciona que los investigadores estadounidenses James y Jones circunscribieron muy bien la

problemática al identificar 3 modos diferentes de investigación, no mutuamente excluyentes, del clima. Hay que notar que esos enfoques han conducido a aceptaciones diferentes del clima organizacional, éstas son:

1. Medida múltiple de atributos organizacionales: considera el clima como un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras, b) son relativamente estables en el tiempo y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.
2. Medida perceptiva de los atributos individuales: Los principales defensores de esta tesis definen el clima como elementos meramente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización. Esto significa que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer.
3. Medida perceptiva de los atributos organizacionales: El clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones

La medida perceptiva de los atributos organizacionales sigue siendo la definición más utilizada entre los investigadores, ya que refiere tanto la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.

Keith Davis (1986), menciona que el clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. Éste se refiere al ambiente de un departamento, una unidad importante de la compañía, como por ejemplo una sucursal o de la organización completa. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real. Al igual que el aire de una habitación, rodea y afecta todo lo que sucede dentro de la organización. A su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella.

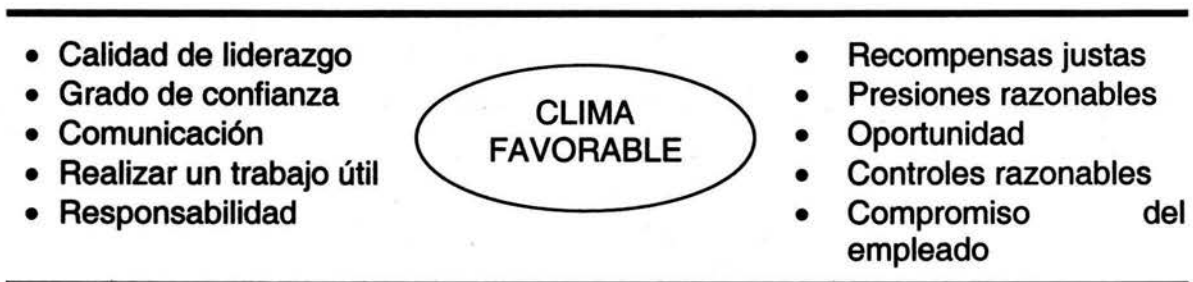
Cada organización es única, posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción, que en su totalidad, constituyen su clima.

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Esto lo hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a qué consecuencias se generarán a través de diferentes acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la

percepción que tiene del clima de la organización. Estas expectativas tienden a llevar a la motivación. (Keith Davis 1986)

El clima varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y hasta desfavorable.

Existen varios elementos clave que contribuyen a crear un clima favorable, mismos que se ilustran a continuación.



Fuente: Keith Davis, El comportamiento humano en el trabajo. Pág. 113

Elena Rubio Navarro dice, que el clima organizacional, es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Rafael Bogarín, define al clima organizacional, como las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral. Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico: espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, etc.
- Variables estructurales: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, estrés, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

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

R. J. Aguado en su artículo Clima Organizacional - un acercamiento a su identificación - comenta:

Cuando una persona asiste a un trabajo. Lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por el personal durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización.

El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

A continuación se presenta una escala que ejemplifica algunos de los principales factores que pueden encontrarse en una organización.

<b>Nombre de la escala</b>	<b>Descripción</b>
Desvinculación	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
Obstaculización	Se refiere al sentimiento que tiene los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
Intimidad	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades personales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo



	caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores
Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.
Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones.
Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
Riesgo	¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse a nada?
Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la organización y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no

	se aplican uniformemente.
Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Alexis P. Gonçálvez, estudioso del clima organizacional señala que de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

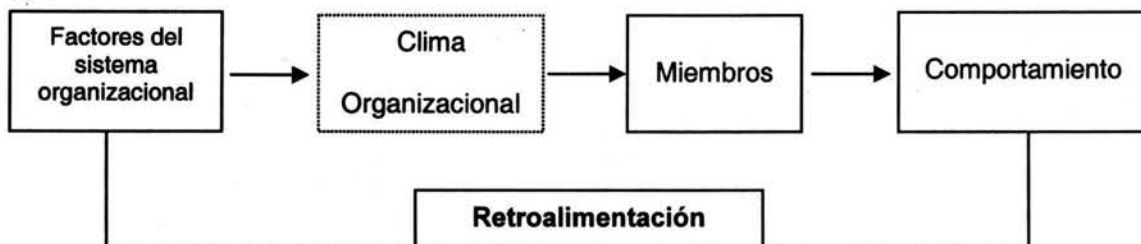
La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes (figura 1), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. (Schneider y Hall 1982).

Figura 1.



Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende en el clima, completando el circuito. Figura 2.

Figura 2.



Para Alexis P. Gonçálvez, a fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que las componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Comenta entonces que una definición de clima organizacional es:

**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.).**

Desde la perspectiva de Litwin y Stinger (1978), el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Entre las alternativas para estudiar el clima organizacional, se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de 9 dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada organización y son:

1. Estructura.
2. Responsabilidad.
3. Recompensa.

4. Desafío.
5. Relaciones.
6. Cooperación.
7. Estándares.
8. Conflictos.
9. Identidad.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Marín y Puga (1994), afirman que el concepto de clima laboral ha sido debatido pues es considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales que define una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y/o sus unidades y que pueden ser deducidas según la forma en que la organización y/o sus departamentos actúan con sus miembros y con la sociedad. De acuerdo con eso el clima laboral tiene un tono psicológico importante, no es estable en el tiempo y es el resultado de la interacción sujeto-sistema de trabajo.

Puga (2002), afirma que el clima laboral es la suma de factores físicos, psicológicos y sociales que interactúan en un contexto de trabajo, para crear una atmósfera perceptible y compartida por los colaboradores.

De las definiciones presentadas, podemos decir que el clima organizacional, se refiere a la percepción que del ambiente de trabajo propio de un departamento tiene el personal que labora en el mismo y que este clima se puede trasladar al de la organización en su conjunto, además este ambiente ejerce influencia sobre el comportamiento del personal que integra esa unidad de trabajo.

#### Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert

Este autor es un exponente de la teoría del comportamiento. El Doctor Likert condujo muchas investigaciones sobre el comportamiento humano en las organizaciones. Analizó diferentes tipos de organizaciones y estilos de liderazgo y afirmó que para alcanzar la máxima rentabilidad, buenas relaciones laborales y una alta productividad, cada organización debe optimizar el uso de sus recursos humanos.

Esta teoría, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

La teoría del clima organizacional de Likert (citado por Luc Brunet), establece que el comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben, y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas,

sus capacidades y sus valores; por lo tanto la reacción del personal está determinada por la percepción.

Likert establece 3 tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción del clima organizacional y son:

1. **Variables causales:** son variables independientes, las cuales determinan el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados; éstas comprenden la estructura organizacional y su administración (reglas, decisiones, competencia y actitudes). Si estas variables se modifican, se modifican las otras variables, sin no tienen cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.
2. **Variables intermediarias:** reflejan el estado interno y la salud de la empresa, reflejado en aspectos tales como la motivación, actitudes, rendimiento, comunicación, toma de decisiones, etc.; estas variables son las que constituyen los procesos organizacionales de las organizaciones.
3. **Variables finales:** son las variables dependientes que surgen como resultado del efecto conjunto de las variables causales y de las intermediarias; reflejan los resultados obtenidos por la organización. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La interacción de las 3 variables mencionadas permite determinar 2 grandes tipos de clima organizacional cada uno con 2 subdivisiones y son:

## 1. Clima de tipo autoritario

1.1 **Sistema I. Autoritario explotador.-** es aquél donde: la dirección no le tiene confianza a sus empleados; las decisiones son impuestas a los empleados; la motivación se caracteriza por tratos; se percibe temor; se reciben recompensas ocasionalmente; los niveles superiores de la administración tienen grandes responsabilidades pero los niveles inferiores no tiene alguna; la comunicación es escasa y no hay trabajo en equipo.

1.2 **Sistema II. Autoritario benevolente.-** es aquél donde: la dirección le tiene una confianza condescendiente a sus empleados; la motivación es principalmente por recompensas y algunas veces con temor y castigos; hay cierta delegación en la toma de decisiones en los niveles inferiores pero con un estricto control; hay poca comunicación y poco trabajo en equipo. En este clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, se tiene la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

## 2. Clima de tipo participativo

2.1 **Sistema III. Consultivo.-** es aquél donde: la dirección tiene confianza sustancial pero no total en sus subordinados; la motivación es por

recompensas; se permite que el personal participe en la toma de decisiones; la comunicación es de tipo descendente; el trabajo en equipo es más común; los castigos son ocasionales. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

2.2 Sistema IV. Participativo.- es aquél donde: La dirección tiene plena confianza en sus subordinados; la motivación es por recompensas económicas basadas en la participación en el logro de las metas; el personal de la organización de todos los niveles siente una responsabilidad real por las metas organizacionales; hay una gran comunicación ascendente, descendente y de forma lateral; hay una gran cooperación en el trabajo en equipo. Todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

El cuestionario de Rensis Likert considera las siguientes dimensiones: estilo de autoridad, esquemas motivacionales, comunicaciones, procesos de influencia, procesos de toma de decisiones, procesos de planificación y objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Hasta el momento no hay consenso entre los investigadores sobre cuáles son las características del clima organizacional, debido a esto, tampoco se tiene un parámetro que establezca la conformación que defina la totalidad de las dimensiones que se evalúan en los instrumentos de éste, por lo que se han adaptado, incluido y eliminado dimensiones según el tipo de investigación y la orientación del investigador.

Tomando como base la tesis presentada por el Doctor Carlos Eduardo Puga Murguía (2002) "Clima laboral: construcción de una herramienta tecnológica-administrativa", que después de haber realizado una investigación acerca de las dimensiones que se han empleado en investigaciones sobre clima organizacional y sus instrumentos, llegó a la siguiente conclusión:

*No hay consenso en el número, características y/o atributos del clima organizacional que puedan establecer la estructura total de este concepto, al parecer el clima organizacional está determinado por el requerimiento de investigación de cada autor, aunque en la actualidad se han establecido algunas directrices básicas como la motivación, el liderazgo, la satisfacción en el trabajo, la comunicación o el compromiso, entre otros.*

*Como se aprecia en la figura 3, no existe consistencia en las dimensiones, factores o elementos que constituyan al clima organizacional pero sí algunas coincidencias entre los investigadores de los factores que inciden en el clima organizacional.*

*El clima organizacional, es exclusivo de cada organización por lo que la tendencia pareciera ser elaborar un instrumento de medición específico para cada caso con las dimensiones de interés para la organización.*

*Después de esta investigación el autor nos comenta que ninguno de los estudios revisados establece intervenciones de medición del clima organizacional en instituciones de investigación y desarrollo tecnológico.*

Figura 3. Comparativo de dimensiones incluidas en investigaciones de clima organizacional.

Variable	Forehand y Glimmer	Friedlander y Margulies	Gavin	Lawler, Hall, Oldham	Schneider y Bartlett	Litwin y Stringer	Meyer	Pavne, Phersey y Pugh	Pritchard y Karasick	Rensis Likert	Steers	Hatpin y Crofts	Reves Soto	Rodríguez Ocampo	Morales y Flores	Ruiz Macaña	Guzmán Ramírez	González et. al.	Duran	Griffin y Mathiew	Ramírez	Ruiz	Saparrow y Kevin	Yáñez	Walters et. al.	Gonzálvez	Wisdom	Casares	Sharolun	Shankar y Mahfooz	Peinar y Boshoff	Toulson y Smith	Lin	Claudet y Chad	Johnson	Toftul	Flores				
Cambio																		X																							
Desafío			X																						X																
Riesgos		X			X					X															X								X								
Compromiso											X		X							X					X			X									X	X			
Imagen																X									X																
Percepción	X													X																											
Capacitación													X							X																X		X			
Competencia				X				X		X																															
Desempeño	X	X	X	X						X										X			X		X		X						X	X							
Innovación																							X						X								X				
Mejora organizacional																													X										X		
Orientación a fines	X								X		X	X					X	X						X	X			X					X		X						
Tolerancia a errores																									X																
Complejidad organizacional	X								X	X												X	X		X																
Estructura organizacional	X	X			X		X							X	X		X			X	X		X	X	X	X						X	X	X		X	X		X		
Tamaño de la organización	X																																								
Comunicación									X			X	X		X				X				X		X	X										X		X		X	
Ergonomía												X	X																									X			
Seguridad e higiene													X																												
Apoyo directivo				X	X			X																	X					X		X						X			
Autonomía								X																													X				
Confianza	X																X																								
Consideración		X	X																						X																
Control							X		X															X																	
Liderazgo	X							X	X	X	X	X	X	X	X								X		X				X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Responsabilidad					X	X																			X								X						X		
Orientación al cliente																							X																		
Conflicto				X	X		X																		X	X	X					X							X		
Impulsividad			X																																					X	
Motivación										X					X				X																						
Recompensa				X	X		X																		X	X	X					X									
Satisfacción en el trabajo														X	X													X									X		X		
Espíritu de trabajo	X	X			X					X	X														X	X							X								
Estrés																													X												
Participación												X				X	X	X							X				X						X			X			
Trabajo en equipo											X			X	X	X	X	X					X		X			X								X	X	X		X	

Fuente: Carlos E. Puga Murguía. Clima laboral: construcción de una herramienta tecnológico-administrativa. Pág. 46



## **Dimensiones a evaluar**

Tomando como base la investigación del Doctor Puga, se utilizó previa autorización del autor el instrumento diseñado por él para realizar este estudio, en el que propone las siguientes dimensiones de estudio para medir el clima organizacional en instituciones de investigación y desarrollo (Cuadro 1).

Cuadro 1. Dimensiones para el estudio del clima organizacional en instituciones de investigación y desarrollo.

<b>Dimensión</b>	<b>Definición propuesta</b>
Actitud ante el cambio	Disposición de aceptación o rechazo manifestada externamente como resultado de la percepción que cada colaborador tiene de los cambios en el ambiente en el que se desarrolla laboralmente
Afiliación a la empresa	Apego que la persona experimenta por el hecho de prestar sus servicios en la empresa que lo contrato
Capacitación	Percepción del sujeto sobre el valor y la utilidad de la capacitación para su puesto
Cultura de excelencia	Percepción del valor de integración de las mejores prácticas al contexto laboral
Conocimiento de objetivos institucionales	Sentimiento de adopción de los objetivos institucionales
Comunicación	Percepción del proceso dinámico en el que se comparten ideas e información
Infraestructura física de trabajo	Percepción sobre las condiciones físicas y de trabajo de la institución
Liderazgo	Percepción de la capacidad que tiene un individuo para influir (coercitivamente o no) sobre otro, dentro de la estructura de poder que da la organización
Orientación externa	Elementos que el individuo retoma para mejorar y adquirir nuevos aprendizajes.
Satisfacción en el trabajo	Sentimiento que el personal genera como resultado de lo que desea y lo que vive en su trabajo
Trabajo en equipo	Percepción de interrelación de los individuos intergrupo e intragrupo

Fuente: Carlos E. Puga Murguía. Clima laboral: construcción de una herramienta tecnológico-administrativa. Pág. 49 y 50

# *CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*

La siguiente etapa fue recopilar la información requerida; esta recopilación se basa en el uso de técnicas y procedimientos que establecen la forma de acceder a dicha información. Las técnicas que se utilizaron para este trabajo son:

### **Recopilación de información**

1. Investigación documental.- Es un trabajo que consiste principalmente en indagar, explorar y obtener información útil para el propósito del estudio. En el tratamiento de la información, se utilizará el siguiente proceso:
  - a) Control de información general.- Actividad para recabar información general, utilizando fuentes tales como: bibliotecas, hemerotecas, librerías, internet.
  - b) Análisis de la información.- Concentrada la información se realiza una nueva revisión, teniendo presentes la utilidad y congruencia de esta.
  - c) Depuración de la información.- Descartar la información no relevante para el estudio.
2. Investigación de campo.- Es la recolección de información en el lugar específico de interés, mediante la utilización de algún instrumento que permita recabarla de una forma práctica. Para la obtención de dicha información se recurrirá a un instrumento de interrogación y por las características de esta investigación se utilizará el cuestionario de escalas de medición, que pretende capturar las ideas que los empleados tienen acerca de la Institución.

La metodología para aplicar el cuestionario está basada en el escalamiento tipo Likert. Este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los 30; sin embargo, se trata de un enfoque vigente. Consiste en un conjunto de ítems en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los encuestados; es decir se presentan al encuestado opciones por cada afirmación, mismas que reflejan la opinión de cada uno.

En la escala de Likert usualmente hay que indicar sí esta de acuerdo o en desacuerdo con la oración, por lo regular las opciones son 5 y para este caso en particular son:

- Md: Muy en desacuerdo
- D: en desacuerdo
- ?: ni en desacuerdo ni de acuerdo
- A: de acuerdo
- Ma: Muy de acuerdo

A cada punto se le asigna un valor numérico. Así el encuestado obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final su puntuación total.

Se entregó a cada encuestado un cuestionario, en el cual marco, respecto a cada afirmación, la opción que más se asemeja con su opinión; se asignaron valores numéricos a cada opción, debido a que las afirmaciones son positivas se dio un valor mayor a la alternativa muy de acuerdo con un valor de 5 hasta llegar a muy en desacuerdo cuyo valor es 1; los cuestionarios con mayor puntaje tienen una percepción positiva del clima organizacional y los que tengan menor puntaje tienen una percepción negativa del clima organizacional

Las respuestas se tabularon para ser analizadas usando el paquete estadístico para ciencias sociales (SPSS) versión 10.

### **Cuestionario por dimensión**

Las dimensiones, como las agrupó el autor del instrumento quedaron como sigue:

**Donde,**

- AAC:** Actitud ante el cambio
- AAE:** Afiliación a la empresa
- CAP:** Capacitación
- CDE:** Cultura de excelencia
- COI:** Conocimiento de objetivos institucionales
- COM:** Comunicación
- IDT:** Infraestructura física de trabajo
- LID:** Liderazgo
- OEX:** Orientación externa
- SET:** Satisfacción en el trabajo
- TEE:** Trabajo en equipo

No.	Afirmación	Dimensión
32	Considero que el IMP marcha al ritmo de los avances tecnológicos.	AAC
42	En mi grupo de trabajo estamos motivados para actualizarnos.	AAC
44	Me adapto con facilidad a las personas.	AAC
59	En cada cambio he mejorado.	AAC
60	Un cambio es una experiencia agradable para cualquier persona.	AAC
70	Me adapto con facilidad a nuevas formas de trabajo.	AAC
81	Los cambios que se están dando en el IMP me dan confianza.	AAC
82	Un cambio implica prestigio en cualquier empresa.	AAC
84	El cambio en la empresa es una forma de percibir el crecimiento propio.	AAC
90	La gente que forma parte de la empresa crea el cambio.	AAC
104	El IMP para su desarrollo necesita estar cambiando.	AAC
131	En mi grupo de trabajo existe espíritu de renovación.	AAC
134	Comparto los objetivos del cambio institucional.	AAC
2	Siento satisfacción al decir donde trabajo	AAE

5	Me interesa el futuro del IMP.	AAE
7	El IMP me inspira para dar lo mejor de mí.	AAE
46	Quiero hacer un gran esfuerzo, incluso mayor a lo que normalmente se esperaría para contribuir a que el IMP tenga éxito.	AAE
71	Estoy de acuerdo con la orientación que el grupo directivo está dando al IMP.	AAE
94	Me doy cuenta de que mis valores y los de la organización son muy parecidos.	AAE
103	Siento cariño por el IMP.	AAE
108	Estoy contento de trabajar en el IMP.	AAE
114	El hecho de laborar en esta empresa me da prestigio.	AAE
117	Para mí, el IMP es la mejor organización para trabajar.	AAE

12	La capacitación es una inversión de tiempo.	CAP
30	Me gusta participar en los cursos de capacitación.	CAP
77	La capacitación constante es fundamental para mi desarrollo dentro del IMP.	CAP
78	Para cumplir con los objetivos de mi puesto necesito actualizarme.	CAP
89	El personal asignado a la mayoría de los proyectos es técnicamente competitivo.	CAP
125	En el IMP siempre estamos aprendiendo.	CAP
127	Los cursos de capacitación que he recibido en el IMP me han facilitado mi trabajo.	CAP

1	Mi trabajo lo desempeño bajo presión.	CDE
16	Buscamos mejores formas de hacer nuestro trabajo.	CDE
21	Trabajo en un ambiente de alta superación.	CDE
23	Hay tiempo disponible para perseguir las ideas creativas.	CDE
43	Nuestra capacidad de funcionar con creatividad tiene apoyo.	CDE
49	Hay una comunicación abierta en mi grupo de trabajo.	CDE
55	Aprendo de mis errores.	CDE
63	En mi grupo de trabajo platicamos sobre cómo mejorar nuestros productos y servicios.	CDE
67	Obtengo resultados de acuerdo a mis objetivos.	CDE
69	Acepto a las personas con ideas diferentes.	CDE
72	Tengo la libertad de decidir cómo voy a llevar a cabo mis proyectos.	CDE
83	Mi trabajo es desafiante.	CDE
85	Mi trabajo es interesante.	CDE
91	El sistema de reconocimientos promueve la innovación.	CDE
98	Puedo conseguir los recursos que necesito para mi trabajo.	CDE
105	Si tengo alguna nueva idea o propuesta, mi jefe normalmente me da la oportunidad de hablar.	CDE
119	Mi jefe me apoya cuando hago algo novedoso.	CDE
130	Hago uso completo de mi tiempo laboral.	CDE

14	Sé cual es la dirección estratégica del IMP.	COI
22	Entiendo la forma en que mis actividades apoyan los objetivos estratégicos del IMP.	COI

53	Identifico los objetivos generales de mi grupo de trabajo.	COI
76	Identifico el organigrama de mi área de trabajo.	COI
79	Confío en que la actual dirección consolidará al IMP.	COI
112	Identifico las funciones de las direcciones ejecutivas y coordinaciones.	COI

17	Después del proceso de cambio se informan las acciones a seguir.	COM
37	No tomo en cuenta la comunicación informal que circula entre mi grupo de trabajo.	COM
39	Antes de darse algún cambio en la empresa se nos ha explicado su necesidad y justificación.	COM
58	Confío en la información oficial del Instituto.	COM
61	Mi jefe me informa sobre las metas organizacionales.	COM
62	Gran parte de la información útil en mi grupo de trabajo nos llega como rumor.	COM
66	Puedo confiar en la información que circula por los pasillos.	COM
101	Mi jefe me informa las razones por las que una decisión fue tomada.	COM
107	Durante los procesos de cambio en la empresa, sabemos quienes estarán involucrados.	COM
109	Tengo claras las responsabilidades de mi puesto.	COM
120	Después del proceso de cambio se da información del resultado.	COM
122	Tengo bien definidos los resultados que se esperan de mi trabajo.	COM
124	Creo que la información escrita que me solicitan otras áreas es útil.	COM

6	Mis instrumentos de trabajo facilitan mi labor.	IDT
11	Me da confianza conocer las funciones de mi puesto de trabajo.	IDT
33	El medio ambiente en mi espacio de trabajo ayuda a mi productividad.	IDT
35	Tenemos espacio adecuado cuando trabajamos en equipo.	IDT
40	Cuento con las herramientas necesarias para realizar mi trabajo.	IDT
88	Me dan confianza los sistemas de seguridad e higiene de mi área de trabajo.	IDT
93	Puedo acudir en poco tiempo a las áreas de trabajo con las que tengo relación.	IDT
99	El equipo con que cuento es el mejor que existe para realizar mi trabajo.	IDT
110	La temperatura en mi área de trabajo es confortable.	IDT
128	Contamos con infraestructura para satisfacer a nuestros clientes.	IDT

9	Mi jefe consistentemente sólo informa a su jefe.	LID
18	Apoyo a mi jefe.	LID
20	Mi jefe me estimula a realizar correctamente mi labor.	LID
26	Mi jefe promueve un alto grado de calidad.	LID
28	En situaciones problemáticas siempre cuento con el apoyo de mi jefe.	LID
29	Mi jefe reconoce cuando alguien tiene la capacidad para encabezar un proyecto.	LID
50	Seguimos a nuestro jefe sólo por la autoridad que le confiere el puesto.	LID
54	Mi jefe aprecia que el personal tome la iniciativa.	LID
57	Me gusta que mi jefe muestre interés por mis problemas	LID
65	Mi jefe se compromete.	LID
68	Mi jefe me apoya.	LID

100	Considero que mi jefe es un líder que dirige hacia la obtención de resultados.	LID
102	Mi jefe tiene una alta preparación técnica para realizar el trabajo.	LID
126	Cuando mi trabajo tiene algún error mi jefe me lo hace saber de manera cordial.	LID
129	Mi jefe me motiva.	LID
132	Mi jefe nos trata sin favoritismos.	LID
133	La administración efectiva de proyectos es una fortaleza de mi grupo de trabajo.	LID

3	Dependo de información externa al IMP para hacer mi trabajo.	OEX
8	Acercarme a otras instituciones me permite crecer.	OEX
13	Sabemos quienes son nuestros competidores.	OEX
19	El IMP me ayuda a estar a la par con otros de mi misma profesión.	OEX
25	Las áreas técnicas cuentan con información de vanguardia.	OEX
31	Sabemos por qué tienen éxito nuestros competidores.	OEX
74	El Instituto me anima a mantenerme vinculado con otros de mi misma profesión.	OEX

10	Mi trabajo me ayuda a alcanzar mis objetivos.	SET
15	No tengo conflictos en mi grupo de trabajo.	SET
27	Desarrollo el trabajo que esperé tener cuando acepte este puesto.	SET
34	Se me reconoce cuando realizo bien mi trabajo.	SET
36	Me siento realizado en mi trabajo.	SET
41	Existen posibilidades de progresar en mi trabajo si pongo interés en ello.	SET
45	Cuando tengo dificultades en mi trabajo puedo contar con mis compañeros.	SET
51	Las relaciones humanas en mi grupo de trabajo me resultan cordiales.	SET
56	En mi grupo de trabajo me siento apreciado.	SET
64	Las promociones del personal se hacen bajo criterios homogéneos.	SET
75	Este trabajo me da la oportunidad de desarrollar mis habilidades.	SET
87	Los criterios para el otorgamiento de estímulos se aplican igual para todos.	SET
97	La remuneración que recibo corresponde a las funciones que realizo.	SET
106	Me gusta participar en la fijación de objetivos	SET
111	Las responsabilidades que tengo a mi cargo son acordes con el nivel de mi puesto.	SET
113	Estoy satisfecho con las funciones que realizo	SET
115	Desarrollo mis funciones en un ambiente agradable.	SET

4	Confío en el trabajo que realizo en equipo.	TEE
24	Las decisiones en nuestro grupo de trabajo se toman en forma participativa.	TEE
38	Mi grupo de trabajo se consolida, en la realización de tareas.	TEE
47	Existe interacción con otras áreas.	TEE
48	Me relaciono cordialmente con personas de otras áreas.	TEE
52	La relación en mi grupo de trabajo resulta cooperativa.	TEE
73	Convivo con mis compañeros fuera de las horas de trabajo.	TEE
80	En mi grupo de trabajo la gente con experiencia coopera con los de reciente ingreso.	TEE

86	Coopero con mis compañeros de trabajo.	TEE
92	En mi grupo de trabajo nos sentimos integrados.	TEE
95	Es satisfactorio trabajar en grupo.	TEE
96	Nuestras relaciones con los otros departamentos son cordiales.	TEE
116	Me gusta trabajar en grupos donde colaboramos con otras gerencias.	TEE
118	Nos coordinamos efectivamente con otros grupos de trabajo.	TEE
121	Los equipos de trabajo en los que participo son efectivos.	TEE
123	Creo que mi grupo de trabajo contribuye a que el IMP alcance sus metas.	TEE

Con los siguientes puntajes:

Calificación máxima: **670 puntos**

Calificación mínima: **134 puntos**

La tabla de puntaje de percepción del clima organizacional es la siguiente:

<b>Puntaje</b>	<b>Criterio</b>
134-449	Muy en desacuerdo con el clima organizacional que percibe
450-487	En desacuerdo con el clima organizacional que percibe
488-511	Indiferente al clima organizacional que percibe
512-609	De acuerdo con el clima organizacional que percibe
610-670	Muy de acuerdo con el clima organizacional que percibe

### **Determinación de la muestra**

Para el presente caso, se realizó un censo, es decir, el cuestionario se planeó para ser aplicado a toda la población.

Población: Personal de la Gerencia de Presupuesto y Contabilidad (n= 38).

Sin embargo, por cuestiones de ausencia del personal sólo fue posible aplicarlo a 33 sujetos, debido a que al momento de aplicar el instrumento 5 personas no se encontraban en la Institución.



*CAPÍTULO 4.  
PRESENTACIÓN Y  
ANÁLISIS DE  
RESULTADOS*

## **Diagnóstico**

Se presenta un diagnóstico del clima organizacional, presentando el análisis de cada una de las dimensiones estudiadas:

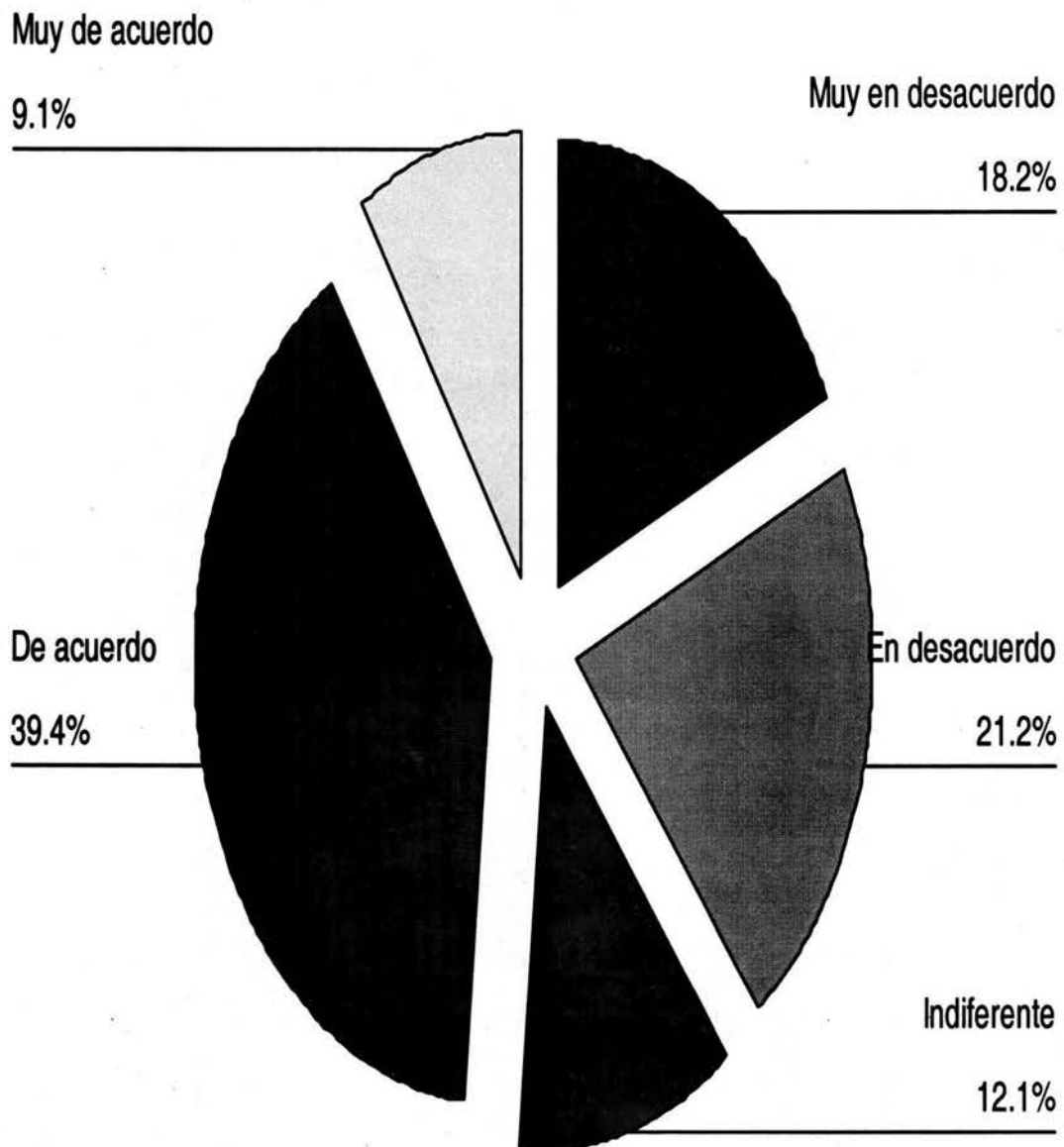
- Actitud ante el cambio
- Afiliación a la empresa
- Capacitación
- Cultura de excelencia
- Conocimiento de objetivos institucionales
- Comunicación
- Infraestructura física de trabajo
- Liderazgo
- Orientación externa
- Satisfacción en el trabajo
- Trabajo en equipo

Una vez recuperado el instrumento, se procedió a tabular la información obtenida y a realizar el correspondiente análisis, para llegar al diagnóstico motivo del estudio.

El diagnóstico de la percepción del clima organizacional, nos muestra en la gráfica 1 y el cuadro 2, que el personal del área objeto de estudio, en un porcentaje del 48.5% perciben el clima organizacional como "adecuado", es decir, está de acuerdo con el clima de la institución; el 39.4% no está de acuerdo con el clima que percibe y al 12.1% le es indiferente el clima organizacional que percibe; es decir, un poco más de la mitad del personal del área estudiada de alguna manera no considera que el clima organizacional en el cual realiza sus actividades diarias como el "mejor" ó el "más adecuado", sin embargo, por cuestiones propias de cada individuo no hace algo por cambiar de área o quizá de actitud y es sobre este grupo de personas sobre las que más habría que trabajar, para conocer sus inquietudes, sus problemas en el desarrollo de sus labores, con sus compañeros, con el área de trabajo, hasta mejorar su percepción, misma que redundaría en beneficios para su grupo de trabajo y personales.

Asimismo, aunque tenemos un porcentaje alto de personal que está de acuerdo con el clima que percibe, no hay que descuidar esta percepción e implementar medidas para que el porcentaje de los que están muy de acuerdo (9.1%), aumente considerablemente.

Gráfica 1. Percepción del clima organizacional

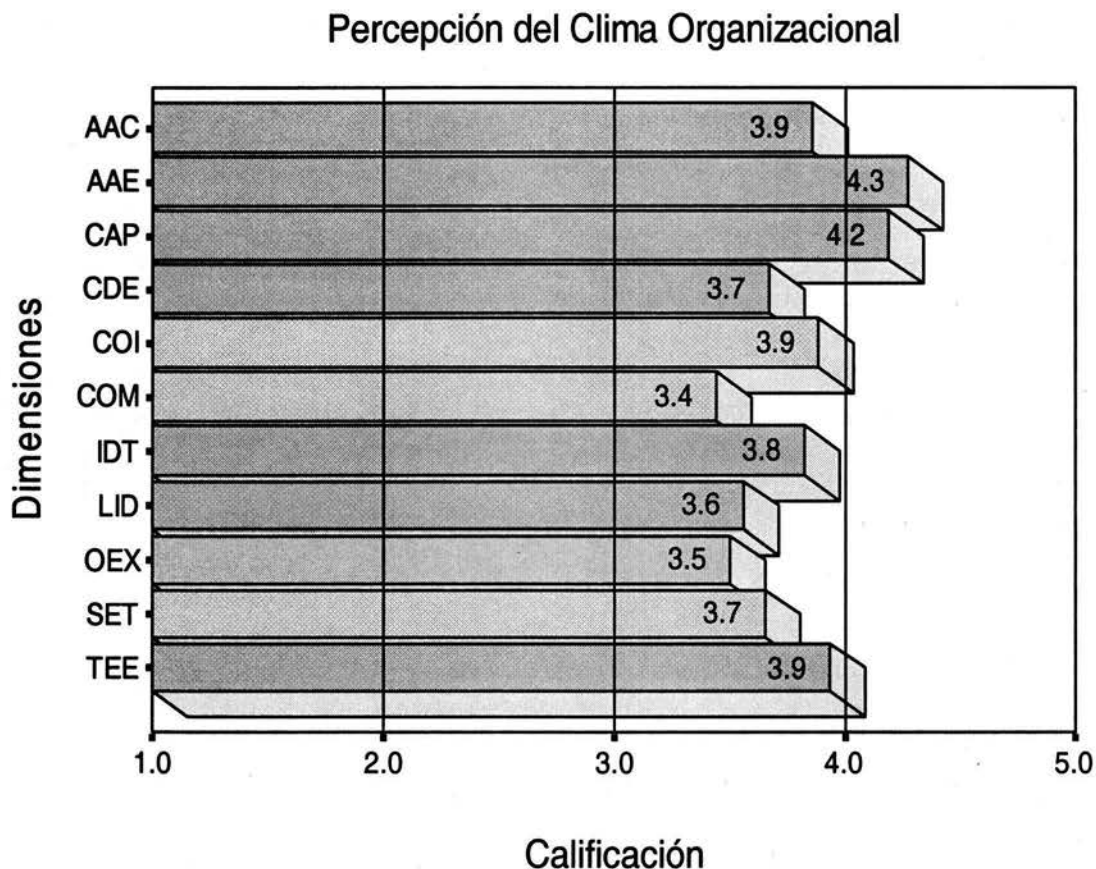


Cuadro 2. Tabla de Frecuencias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	354.00	1	3.0	3.0	3.0
	383.00	1	3.0	3.0	6.1
	393.00	1	3.0	3.0	9.1
	434.00	1	3.0	3.0	12.1
	442.00	1	3.0	3.0	15.2
	445.00	1	3.0	3.0	18.2
	463.00	1	3.0	3.0	21.2
	465.00	1	3.0	3.0	24.2
	476.00	1	3.0	3.0	27.3
	477.00	1	3.0	3.0	30.3
	478.00	1	3.0	3.0	33.3
	482.00	1	3.0	3.0	36.4
	486.00	1	3.0	3.0	39.4
	490.00	2	6.1	6.1	45.5
	494.00	1	3.0	3.0	48.5
	508.00	1	3.0	3.0	51.5
	515.00	1	3.0	3.0	54.5
	518.00	2	6.1	6.1	60.6
	519.00	1	3.0	3.0	63.6
	521.00	1	3.0	3.0	66.7
	536.00	1	3.0	3.0	69.7
	538.00	1	3.0	3.0	72.7
	545.00	1	3.0	3.0	75.8
	547.00	1	3.0	3.0	78.8
	548.00	1	3.0	3.0	81.8
	551.00	1	3.0	3.0	84.8
	571.00	1	3.0	3.0	87.9
	583.00	1	3.0	3.0	90.9
	615.00	1	3.0	3.0	93.9
	628.00	1	3.0	3.0	97.0
	636.00	1	3.0	3.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

La gráfica 2, nos muestra la calificación por dimensión, en la cual vemos que las dimensiones de: afiliación a la empresa y capacitación son las que mejor calificación recibieron, es decir, que el personal encuestado le interesa el rumbo que está tomando la institución y está orgulloso de pertenecer a ella, asimismo, ve a la capacitación como un factor que le apoya en el desarrollo de sus actividades, como una inversión más que como una pérdida de tiempo.

## Gráfica 2. Calificación por dimensión



Donde,

**AAC:** Actitud ante el cambio

**AAE:** Afiliación a la empresa

**CAP:** Capacitación

**CDE:** Cultura de excelencia

**COI:** Conocimiento de objetivos institucionales

**COM:** Comunicación

**IDT:** Infraestructura física de trabajo

**LID:** Liderazgo

**OEX:** Orientación externa

**SET:** Satisfacción en el trabajo

**TEE:** Trabajo en equipo

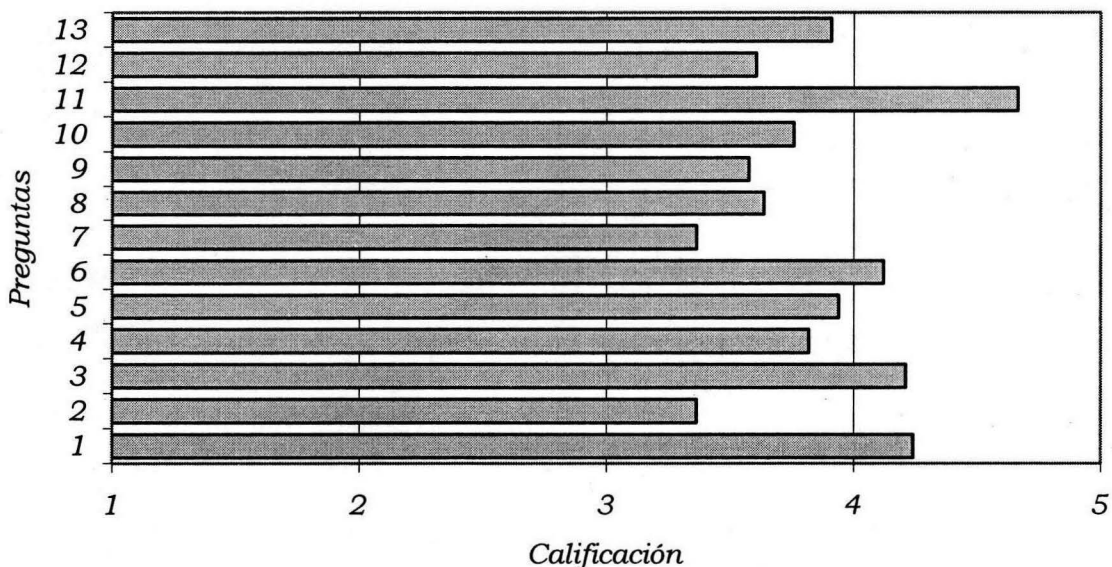
Las otras 9 dimensiones, son factores sobre los que se tiene la oportunidad de trabajar para mejorarlos y obtener una ventaja que redundará en beneficios para la institución. Las gráficas 3 a 13, nos muestran los resultados por dimensión. A continuación se presenta, el análisis de cada dimensión.

Actitud ante el cambio

Respecto a esta dimensión (gráfica 3), se concluye que el personal del área de estudio, no tiene una actitud positiva hacia los cambios que se están dando en la institución y esto debido en gran medida a la falta de comunicación que en los niveles inferiores se da, aunado a la apatía del personal a asumir los cambios y ser parte de ellos.

No.	Afirmación
1	Considero que el IMP marcha al ritmo de los avances tecnológicos.
2	En mi grupo de trabajo estamos motivados para actualizarnos.
3	Me adapto con facilidad a las personas.
4	En cada cambio he mejorado.
5	Un cambio es una experiencia agradable para cualquier persona.
6	Me adapto con facilidad a nuevas formas de trabajo.
7	Los cambios que se están dando en el IMP me dan confianza.
8	Un cambio implica prestigio en cualquier empresa.
9	El cambio en la empresa es una forma de percibir el crecimiento propio.
10	La gente que forma parte de la empresa crea el cambio.
11	El IMP para su desarrollo necesita estar cambiando.
12	En mi grupo de trabajo existe espíritu de renovación.
13	Comparto los objetivos del cambio institucional.

Gráfica 3. Actitud ante el cambio

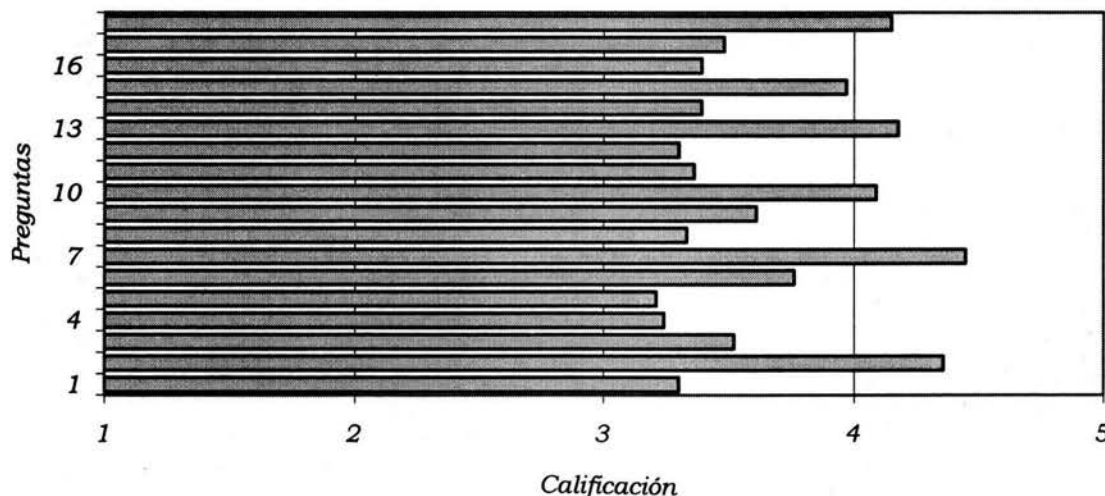


**Cultura de excelencia**

Se observa (gráfica 4) que el personal se muestra indiferente con esta dimensión, ya que considera que sus ideas no son tomadas en cuenta, su trabajo no es desafiante, no tiene apoyo cuando presenta ideas creativas, no se busca la innovación, además de que le es indiferente la competitividad que puede existir en su área de trabajo, se sienten menos comprometidos con su tarea, y reducen todavía más el compromiso y la atención dedicados a su trabajo.

No.	Afirmación
1	Mi trabajo lo desempeño bajo presión.
2	Buscamos mejores formas de hacer nuestro trabajo.
3	Trabajo en un ambiente de alta superación.
4	Hay tiempo disponible para perseguir las ideas creativas.
5	Nuestra capacidad de funcionar con creatividad tiene apoyo.
6	Hay una comunicación abierta en mi grupo de trabajo.
7	Aprendo de mis errores.
8	En mi grupo de trabajo platicamos sobre cómo mejorar nuestros productos y servicios.
9	Obtengo resultados de acuerdo a mis objetivos.
10	Acepto a las personas con ideas diferentes.
11	Tengo la libertad de decidir cómo voy a llevar a cabo mis proyectos.
12	Mi trabajo es desafiante.
13	Mi trabajo es interesante.
14	El sistema de reconocimientos promueve la innovación.
15	Puedo conseguir los recursos que necesito para mi trabajo.
16	Si tengo alguna nueva idea o propuesta, mi jefe normalmente me da la oportunidad de hablar.
17	Mi jefe me apoya cuando hago algo novedoso.
18	Hago uso completo de mi tiempo laboral.

Gráfica 4. Cultura de excelencia

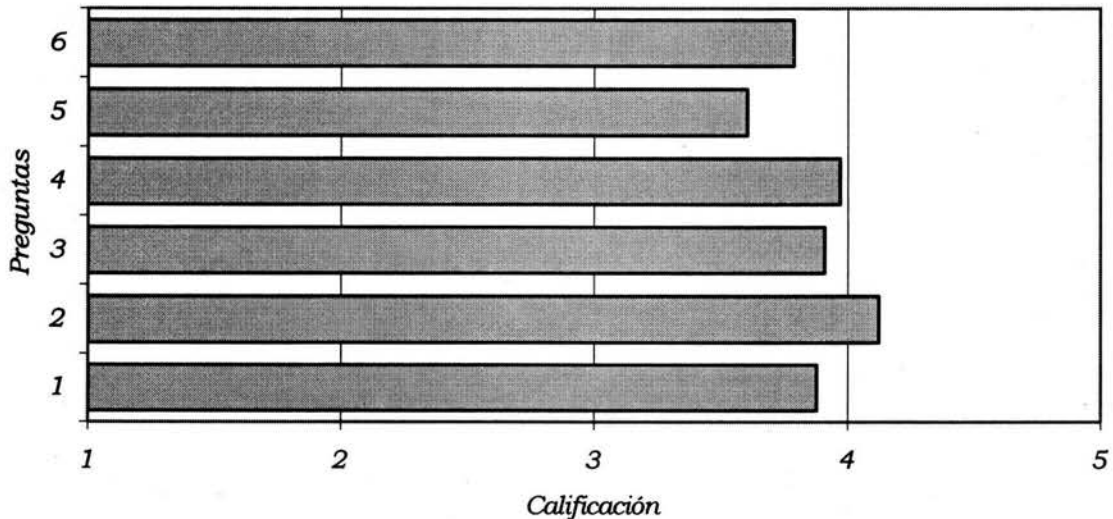


**Conocimiento de objetivos institucionales**

En esta dimensión (gráfica 5), la generalidad es indiferente al conocimiento de los objetivos de la institución a pesar de la amplia difusión que se da de los mismos, la situación se complica debido a que dentro de la estructura de la institución sólo se visualiza hasta nivel Gerencia y no se tiene claro cual es el organigrama del área de trabajo, además no se identifican con claridad las funciones de cada unas de las direcciones ejecutivas y coordinaciones.

No.	Afirmación
1	Sé cual es la dirección estratégica del IMP.
2	Entiendo la forma en que mis actividades apoyan los objetivos estratégicos del IMP.
3	Identifico los objetivos generales de mi grupo de trabajo.
4	Identifico el organigrama de mi área de trabajo.
5	Confío en que la actual dirección consolidará al IMP.
6	Identifico las funciones de las direcciones ejecutivas y coordinaciones.

Gráfica 5. Conocimiento de objetivos institucionales



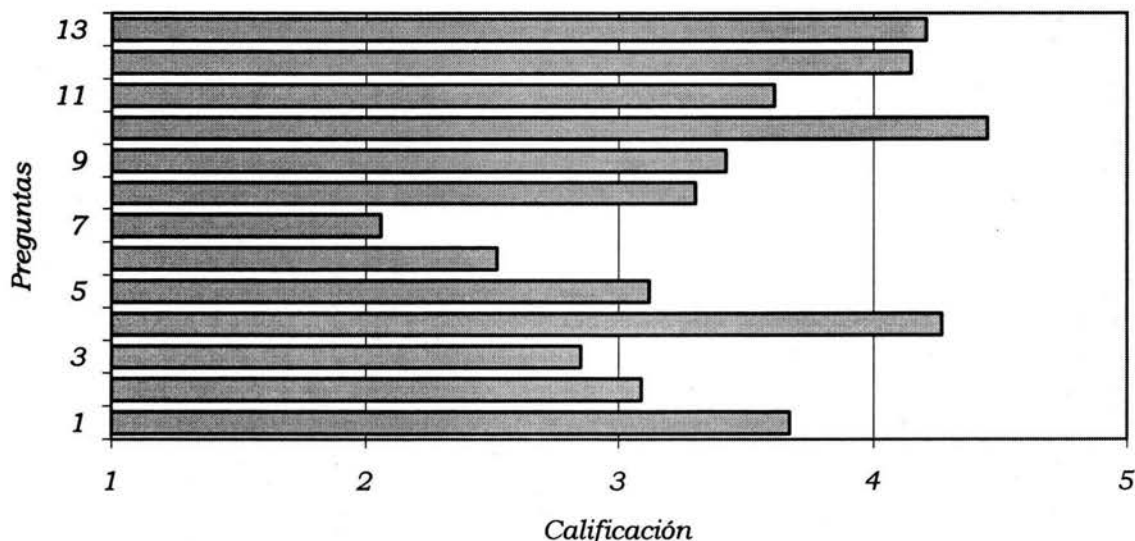


**Comunicación**

Se observa (gráfica 6), que el personal está en desacuerdo con algunas de las prácticas de comunicación que se dan en la institución, tales como que no se explica la necesidad y justificación de los cambios que se dan en la institución, así como, que la información que se necesita para la realización del trabajo en ocasiones llega como rumor; sin embargo a la mayoría le resulta indiferente esta dimensión, aunque también un punto importante dentro de esta dimensión es que el personal considera que la información escrita que le solicitan es útil, lo que refuerza la utilidad de la realización de sus funciones y refuerza la responsabilidad de sus puestos.

No.	Afirmación
1	Después del proceso de cambio se informan las acciones a seguir.
2	No tomo en cuenta la comunicación informal que circula entre mi grupo de trabajo.
3	Antes de darse algún cambio en la empresa se nos ha explicado su necesidad y justificación.
4	Confío en la información oficial del Instituto.
5	Mi jefe me informa sobre las metas organizacionales.
6	Gran parte de la información útil en mi grupo de trabajo nos llega como rumor.
7	Puedo confiar en la información que circula por los pasillos.
8	Mi jefe me informa las razones por las que una decisión fue tomada.
9	Durante los procesos de cambio en la empresa, sabemos quienes estarán involucrados.
10	Tengo claras las responsabilidades de mi puesto.
11	Después del proceso de cambio se da información del resultado.
12	Tengo bien definidos los resultados que se esperan de mi trabajo.
13	Creo que la información escrita que me solicitan otras áreas es útil.

Gráfica 6. Comunicación

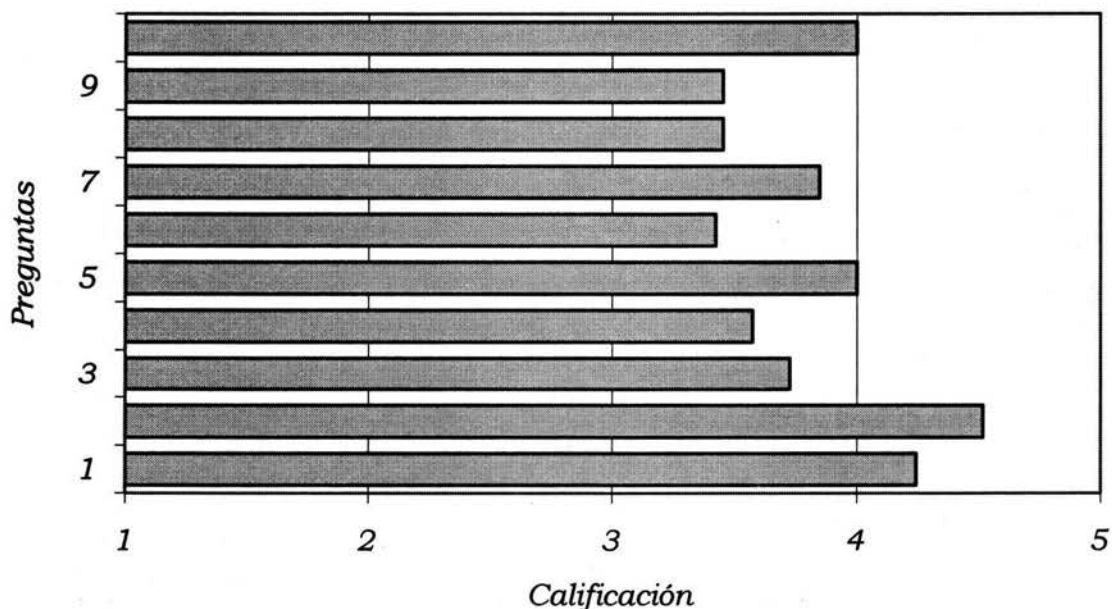


**Infraestructura física de trabajo**

Se observa (gráfica 7), que si bien se cuenta con alta tecnología para el desarrollo de las tareas diarias, el medio ambiente del área de trabajo y la ubicación de las oficinas no ayuda en la productividad, ni al confort del personal, en cuanto a la seguridad e higiene al personal le es indiferente lo que percibe, debido a que lo da por sentado, ya que se cuenta con sistemas de seguridad certificados.

No.	Afirmación
1	Mis instrumentos de trabajo facilitan mi labor.
2	Me da confianza conocer las funciones de mi puesto de trabajo.
3	El medio ambiente en mi espacio de trabajo ayuda a mi productividad.
4	Tenemos espacio adecuado cuando trabajamos en equipo.
5	Cuento con las herramientas necesarias para realizar mi trabajo.
6	Me dan confianza los sistemas de seguridad e higiene de mi área de trabajo.
7	Puedo acudir en poco tiempo a las áreas de trabajo con las que tengo relación.
8	El equipo con que cuento es el mejor que existe para realizar mi trabajo.
9	La temperatura en mi área de trabajo es confortable.
10	Contamos con infraestructura para satisfacer a nuestros clientes.

Gráfica 7. Infraestructura física de trabajo

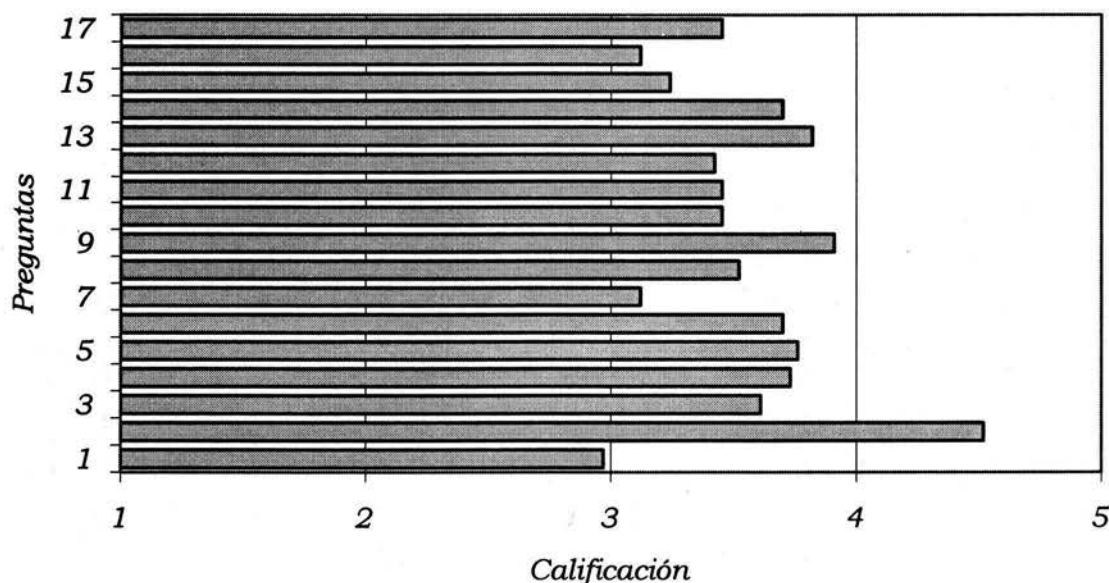


**Liderazgo**

En esta dimensión (gráfica 8), aunque se reconoce el apoyo que se da al jefe, se tiene una percepción indiferente hacia el liderazgo que éste ejerce, se da por hecho su actuación.

No.	Afirmación
1	Mi jefe consistentemente sólo informa a su jefe.
2	Apoyo a mi jefe.
3	Mi jefe me estimula a realizar correctamente mi labor.
4	Mi jefe promueve un alto grado de calidad.
5	En situaciones problemáticas siempre cuento con el apoyo de mi jefe.
6	Mi jefe reconoce cuando alguien tiene la capacidad para encabezar un proyecto.
7	Seguimos a nuestro jefe sólo por la autoridad que le confiere el puesto.
8	Mi jefe aprecia que el personal tome la iniciativa.
9	Me gusta que mi jefe muestre interés por mis problemas
10	Mi jefe se compromete.
11	Mi jefe me apoya.
12	Considero que mi jefe es un líder que dirige hacia la obtención de resultados.
13	Mi jefe tiene una alta preparación técnica para realizar el trabajo.
14	Cuando mi trabajo tiene algún error mi jefe me lo hace saber de manera cordial.
15	Mi jefe me motiva.
16	Mi jefe nos trata sin favoritismos.
17	La administración efectiva de proyectos es una fortaleza de mi grupo de trabajo.

Gráfica 8. Liderazgo

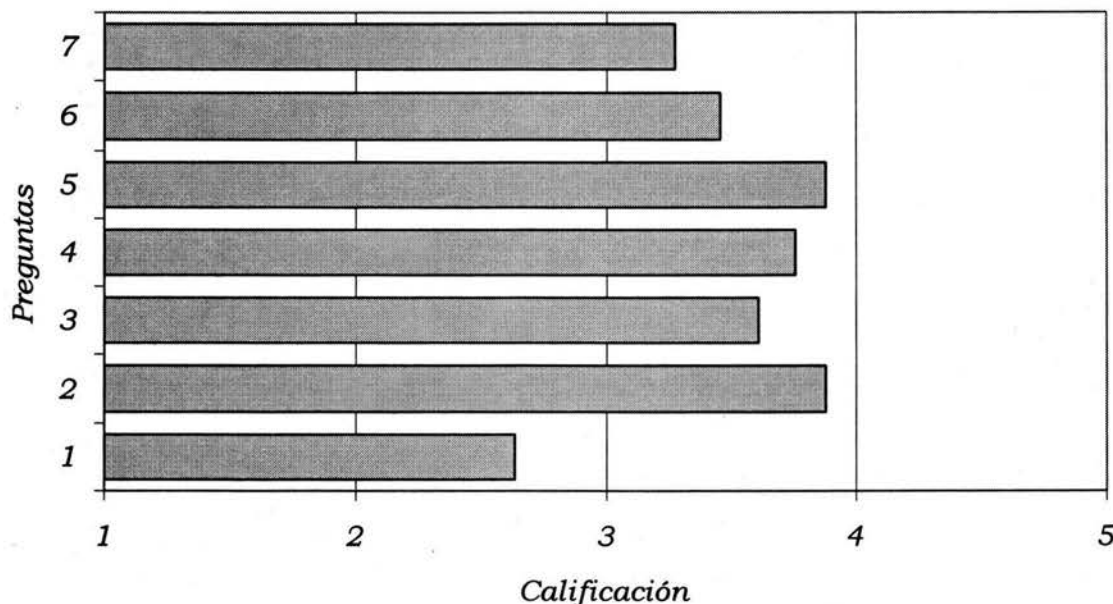


**Orientación externa**

Respecto a esta dimensión (gráfica 9), se reconoce que no se depende de información externa para realizar el trabajo, se percibe indiferencia para esta dimensión, seguramente este resultado se debe al área de trabajo de estudio ya que para las funciones que se desempeñan, no es necesario conocer a la competencia de la institución.

No.	Afirmación
1	Dependo de información externa al IMP para hacer mi trabajo.
2	Acercarme a otras instituciones me permite crecer.
3	Sabemos quienes son nuestros competidores.
4	El IMP me ayuda a estar a la par con otros de mi misma profesión.
5	Las áreas técnicas cuentan con información de vanguardia.
6	Sabemos por qué tienen éxito nuestros competidores.
7	El Instituto me anima a mantenerme vinculado con otros de mi misma profesión.

Gráfica 9. Orientación externa



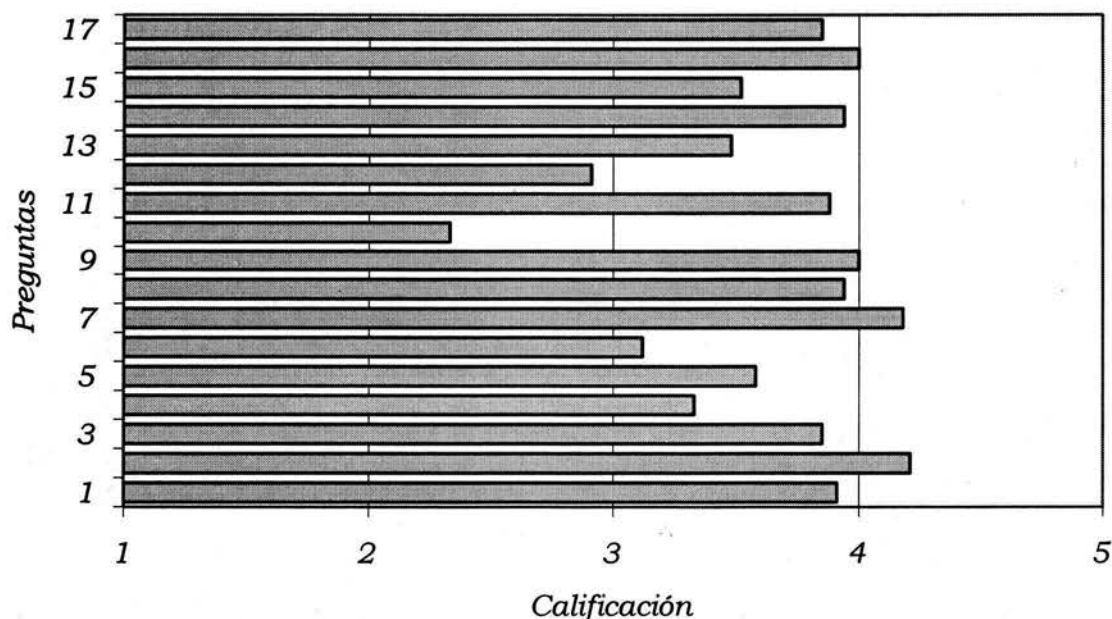
**Satisfacción en el trabajo**

Para esta dimensión (gráfica 10), se observa que el personal está en desacuerdo con la forma en que son otorgados los estímulos, así como, en la remuneración que percibe; tiene la percepción de que es bien recibido en el grupo de trabajo.

Un punto importante en esta dimensión, es que el personal percibe que en su área de trabajo no hay conflictos y que en caso de necesitarlo puede recurrir a sus compañeros con la confianza de que tendrán su apoyo para solucionar algún problema.

No.	Afirmación
1	Mi trabajo me ayuda a alcanzar mis objetivos.
2	No tengo conflictos en mi grupo de trabajo.
3	Desarrollo el trabajo que esperé tener cuando acepte este puesto.
4	Se me reconoce cuando realizo bien mi trabajo.
5	Me siento realizado en mi trabajo.
6	Existen posibilidades de progresar en mi trabajo si pongo interés en ello.
7	Cuando tengo dificultades en mi trabajo puedo contar con mis compañeros.
8	Las relaciones humanas en mi grupo de trabajo me resultan cordiales.
9	En mi grupo de trabajo me siento apreciado.
10	Las promociones del personal se hacen bajo criterios homogéneos.
11	Este trabajo me da la oportunidad de desarrollar mis habilidades.
12	Los criterios para el otorgamiento de estímulos se aplican igual para todos.
13	La remuneración que recibo corresponde a las funciones que realizo.
14	Me gusta participar en la fijación de objetivos
15	Las responsabilidades que tengo a mi cargo son acordes con el nivel de mi puesto.
16	Estoy satisfecho con las funciones que realizo
17	Desarrollo mis funciones en un ambiente agradable.

Gráfica 10. Satisfacción en el trabajo

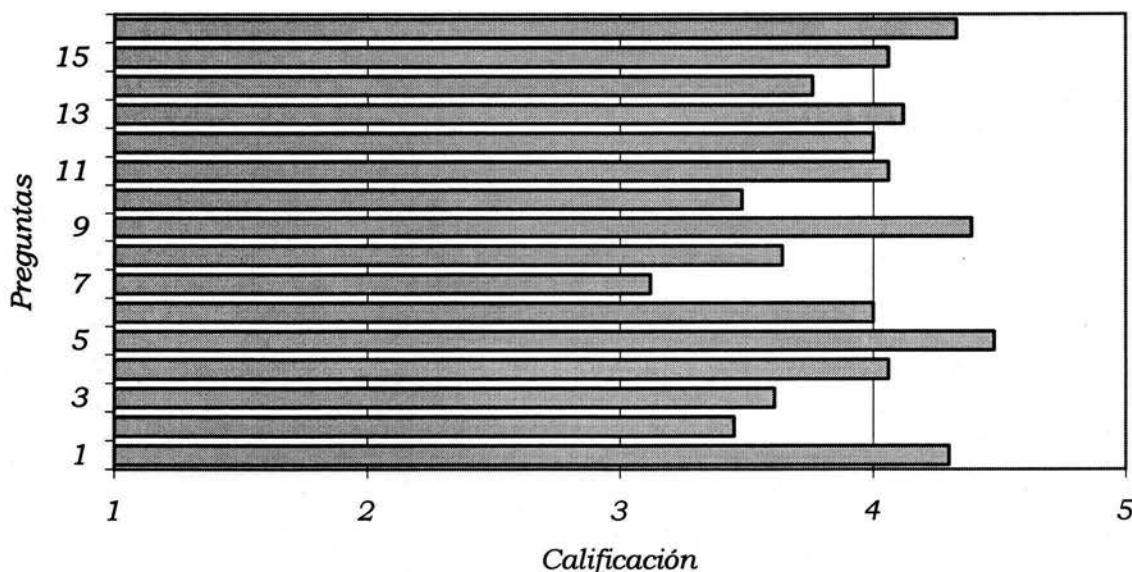


**Trabajo en equipo**

De esta dimensión (gráfica 11), se concluye que el personal le agrada el trabajo en equipo, aunque se considera que la gente con experiencia no coopera con el personal con menos experiencia, en general se percibe indiferencia hacia esta dimensión, se realiza el trabajo con quien se tenga que coordinar y sin participar en forma activa, aunque la relación con otras áreas es cordial.

No.	Afirmación
1	Confío en el trabajo que realizo en equipo.
2	Las decisiones en nuestro grupo de trabajo se toman en forma participativa.
3	Mi grupo de trabajo se consolida, en la realización de tareas.
4	Existe interacción con otras áreas.
5	Me relaciono cordialmente con personas de otras áreas.
6	La relación en mi grupo de trabajo resulta cooperativa.
7	Convivo con mis compañeros fuera de las horas de trabajo.
8	En mi grupo de trabajo la gente con experiencia coopera con los de reciente ingreso.
9	Coopero con mis compañeros de trabajo.
10	En mi grupo de trabajo nos sentimos integrados.
11	Es satisfactorio trabajar en grupo.
12	Nuestras relaciones con los otros departamentos son cordiales.
13	Me gusta trabajar en grupos donde colaboramos con otras gerencias.
14	Nos coordinamos efectivamente con otros grupos de trabajo.
15	Los equipos de trabajo en los que participo son efectivos.
16	Creo que mi grupo de trabajo contribuye a que el IMP alcance sus metas.

Gráfica 11. Trabajo en equipo



# *CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES*

El ser humano es esencialmente un ser social y un ser organizado. Ser social, significa que por su misma naturaleza, tiende a establecer relaciones de cooperación e interdependencia para el logro de sus propósitos.

El desempeño del personal que labora en una empresa ó institución, se orienta por sus percepciones acerca de sus características individuales y las condiciones laborales en las que se desenvuelve, razón suficiente para que las organizaciones realicen análisis del clima organizacional, para identificar las dimensiones de conflicto ya que en ellas se encuentran oportunidades interesantes para realizar un cambio planificado para modificar esta percepción, de igual manera las dimensiones cuya percepción sea adecuada, a fin de conservar esta percepción.

La percepción se refiere a aquel proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno. Supone conocimiento y está influenciada por las experiencias personales, sus necesidades, motivaciones, deseos, emociones, expectativas y valores.

Conocer la percepción que el personal tiene de la organización donde labora es muy valioso para comprender su comportamiento y para intervenir para modificar esa percepción.

A raíz de la certificación del proceso de recursos financieros que es el que ocupa al área de estudio, se pretende dar un giro a la forma de trabajar, ahora lo haremos basados en las norma de calidad ISO9000, misma que nos marca una nueva forma de trabajar y de la que todos somos parte, uno de los objetivos es realizar un diagnóstico del clima organizacional a nivel dirección ejecutiva, y a razón del resultado de este pequeño estudio, consideró que la tarea será ardua al tratar de modificar los resultados aquí presentados, sin embargo, es una tarea que será un reto para los directamente involucrados, ya que estas áreas de administración vienen arrastrando vicios de trabajo, que ni siquiera una herramienta tecnológica tan potente como lo es el SAP, han podido modificar.

Viendo los resultados se recomienda:

Mejorar el clima a través de la mejora de los procesos de gestión de recursos humanos y planeación, tales como: revisar los canales de comunicación, informar de los cambios antes de que se den y no cuando ya se dieron, revisar el programa de evaluación para el otorgamiento de estímulos, tratar de estabilizar los cambios que se presentan en la estructura ya que estos generan desconfianza en la seguridad en el empleo.

Mejorar el clima a través del desarrollo personal, seguramente esto se logrará una vez que los planes de carrera de cada uno de nosotros estén concertados y se apoye en el logro de los objetivos concertados, esto reforzará la dimensión de capacitación, de cultura de excelencia y la satisfacción en el trabajo.



Todas las acciones que se lleven a cabo para mejorar la percepción de clima organizacional, se requiere de cambios en más de una dimensión y sobre todo mantener esos cambios para que la mejora en la percepción no sea pasajera y el resultado sea empeorar la percepción del personal, debido a que no se cumplieron con las expectativas creadas, lo que sería negativo para la institución.

Finalmente, un clima organizacional estable con una percepción favorable hacia las dimensiones que lo integran, es una inversión a largo plazo que debe ser considerada por la institución como un escalón para el logro de los objetivos institucionales.

En la medida que a cada sujeto le sea grato el clima organizacional donde labora, contribuirá a que este clima sea agradable para los demás.

El ideal sería crear una organización de apoyo, que se caracteriza por:

- Las personas se ayudan entre sí más allá de lo que exigen sus respectivos puestos de trabajo.
- Las personas se comunican mucho, respecto a su trabajo y a asuntos personales.
- A las personas les gusta pasar tiempo juntos dentro y fuera del trabajo.
- Las personas evitan los conflictos y valoran la armonía.
- Las personas cumplen con su trabajo

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por ende una mejor productividad, otra ventaja de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de la lealtad.

Por último, el análisis del clima organizacional de la Gerencia de Presupuesto y Contabilidad del IMP, permitió identificar dimensiones de conflicto, mismas que ofrecen oportunidades, para a partir de ellas planificar acciones encaminadas a modificar las percepciones del personal.

# *ANEXOS*

## **Cuestionario**

El siguiente cuestionario tiene como finalidad conocer tu opinión sobre algunos aspectos laborales dentro de tu área de trabajo, la información que proporcionas es totalmente confidencial y anónima.

En tu hoja de respuestas, completa los datos que se piden, **no anotes nada en este cuadernillo:**

### **Instrucciones:**

A continuación se te presentarán una serie de afirmaciones, las cuales has considerado en alguna ocasión. Cada afirmación cuenta con cinco respuestas posibles.

Md	D	?	A	Ma
----	---	---	---	----

- Md. Muy en desacuerdo
- D. Desacuerdo
- ?. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- A. Acuerdo
- Ma. Muy de acuerdo

Indica con una "X" en la hoja de respuestas anexa la casilla que corresponda a la alternativa que más asemeje tu opinión. En la medida de lo posible evita contestar "Ni de acuerdo ni en desacuerdo".

### **Ejemplo:**

Mi lugar de trabajo es agradable.

Md	D	?	A	<del>Ma</del>
----	---	---	---	---------------

Respuesta hipotética: Muy de acuerdo.

Este estudio sólo tiene fines estadísticos por lo que te agradeceremos contestes verazmente las afirmaciones en el menor tiempo posible, es importante que respondas todas las preguntas.

De antemano **GRACIAS** por tu valiosa cooperación.

1. Mi trabajo lo desempeño bajo presión.
2. Siento satisfacción al decir donde trabajo
3. Dependo de información externa al IMP para hacer mi trabajo.
4. Confío en el trabajo que realizo en equipo.
5. Me interesa el futuro del IMP.
6. Mis instrumentos de trabajo facilitan mi labor.

7. El IMP me inspira para dar lo mejor de mí.
8. Acercarme a otras instituciones me permite crecer.
9. Mi jefe consistentemente sólo informa a su jefe.
10. Mi trabajo me ayuda a alcanzar mis objetivos.
11. Me da confianza conocer las funciones de mi puesto de trabajo.
12. La capacitación es una inversión de tiempo.
13. Sabemos quienes son nuestros competidores.
14. Sé cual es la dirección estratégica del IMP.
15. No tengo conflictos en mi grupo de trabajo.
16. Buscamos mejores formas de hacer nuestro trabajo.
17. Después del proceso de cambio se informan las acciones a seguir.
18. Apoyo a mi jefe.
19. El IMP me ayuda a estar a la par con otros de mi misma profesión.
20. Mi jefe me estimula a realizar correctamente mi labor.
21. Trabajo en un ambiente de alta superación.
22. Entiendo la forma en que mis actividades apoyan los objetivos estratégicos del IMP.
23. Hay tiempo disponible para perseguir las ideas creativas.
24. Las decisiones en nuestro grupo de trabajo se toman en forma participativa.
25. Las áreas técnicas cuentan con información de vanguardia.
26. Mi jefe promueve un alto grado de calidad.
27. Desarrollo el trabajo que esperé tener cuando acepte este puesto.
28. En situaciones problemáticas siempre cuento con el apoyo de mi jefe.
29. Mi jefe reconoce cuando alguien tiene la capacidad para encabezar un proyecto.
30. Me gusta participar en los cursos de capacitación.
31. Sabemos por qué tienen éxito nuestros competidores.
32. Considero que el IMP marcha al ritmo de los avances tecnológicos.
33. El medio ambiente en mi espacio de trabajo ayuda a mi productividad.
34. Se me reconoce cuando realizo bien mi trabajo.
35. Tenemos espacio adecuado cuando trabajamos en equipo.
36. Me siento realizado en mi trabajo.
37. No tomo en cuenta la comunicación informal que circula entre mi grupo de trabajo.
38. Mi grupo de trabajo se consolida, en la realización de tareas.
39. Antes de darse algún cambio en la empresa se nos ha explicado su necesidad y justificación.
40. Cuento con las herramientas necesarias para realizar mi trabajo.
41. Existen posibilidades de progresar en mi trabajo si pongo interés en ello.
42. En mi grupo de trabajo estamos motivados para actualizarnos.
43. Nuestra capacidad de funcionar con creatividad tiene apoyo.
44. Me adapto con facilidad a las personas.
45. Cuando tengo dificultades en mi trabajo puedo contar con mis compañeros.
46. Quiero hacer un gran esfuerzo, incluso mayor a lo que normalmente se esperaría para contribuir a que el IMP tenga éxito.
47. Existe interacción con otras áreas.
48. Me relaciono cordialmente con personas de otras áreas.

49. Hay una comunicación abierta en mi grupo de trabajo.
50. Seguimos a nuestro jefe sólo por la autoridad que le confiere el puesto.
51. Las relaciones humanas en mi grupo de trabajo me resultan cordiales.
52. La relación en mi grupo de trabajo resulta cooperativa.
53. Identifico los objetivos generales de mi grupo de trabajo.
54. Mi jefe aprecia que el personal tome la iniciativa.
55. Aprendo de mis errores.
56. En mi grupo de trabajo me siento apreciado.
57. Me gusta que mi jefe muestre interés por mis problemas
58. Confío en la información oficial del Instituto.
59. En cada cambio he mejorado.
60. Un cambio es una experiencia agradable para cualquier persona.
61. Mi jefe me informa sobre las metas organizacionales.
62. Gran parte de la información útil en mi grupo de trabajo nos llega como rumor.
63. En mi grupo de trabajo platicamos sobre cómo mejorar nuestros productos y servicios.
64. Las promociones del personal se hacen bajo criterios homogéneos.
65. Mi jefe se compromete.
66. Puedo confiar en la información que circula por los pasillos.
67. Obtengo resultados de acuerdo a mis objetivos.
68. Mi jefe me apoya.
69. Acepto a las personas con ideas diferentes.
70. Me adapto con facilidad a nuevas formas de trabajo.
71. Estoy de acuerdo con la orientación que el grupo directivo está dando al IMP.
72. Tengo la libertad de decidir cómo voy a llevar a cabo mis proyectos.
73. Convivo con mis compañeros fuera de las horas de trabajo.
74. El Instituto me anima a mantenerme vinculado con otros de mi misma profesión.
75. Este trabajo me da la oportunidad de desarrollar mis habilidades.
76. Identifico el organigrama de mi área de trabajo.
77. La capacitación constante es fundamental para mi desarrollo dentro del IMP.
78. Para cumplir con los objetivos de mi puesto necesito actualizarme.
79. Confío en que la actual dirección consolidará al IMP.
80. En mi grupo de trabajo la gente con experiencia coopera con los de reciente ingreso.
81. Los cambios que se están dando en el IMP me dan confianza.
82. Un cambio implica prestigio en cualquier empresa.
83. Mi trabajo es desafiante.
84. El cambio en la empresa es una forma de percibir el crecimiento propio.
85. Mi trabajo es interesante.
86. Coopero con mis compañeros de trabajo.
87. Los criterios para el otorgamiento de estímulos se aplican igual para todos.
88. Me dan confianza los sistemas de seguridad e higiene de mi área de trabajo.

89. El personal asignado a la mayoría de los proyectos es técnicamente competitivo.
90. La gente que forma parte de la empresa crea el cambio.
91. El sistema de reconocimientos promueve la innovación.
92. En mi grupo de trabajo nos sentimos integrados.
93. Puedo acudir en poco tiempo a las áreas de trabajo con las que tengo relación.
94. Me doy cuenta de que mis valores y los de la organización son muy parecidos.
95. Es satisfactorio trabajar en grupo.
96. Nuestras relaciones con los otros departamentos son cordiales.
97. La remuneración que recibo corresponde a las funciones que realizo.
98. Puedo conseguir los recursos que necesito para mi trabajo.
99. El equipo con que cuento es el mejor que existe para realizar mi trabajo.
100. Considero que mi jefe es un líder que dirige hacia la obtención de resultados.
101. Mi jefe me informa las razones por las que una decisión fue tomada.
102. Mi jefe tiene una alta preparación técnica para realizar el trabajo.
103. Siento cariño por el IMP.
104. El IMP para su desarrollo necesita estar cambiando.
105. Si tengo alguna nueva idea o propuesta, mi jefe normalmente me da la oportunidad de hablar.
106. Me gusta participar en la fijación de objetivos
107. Durante los procesos de cambio en la empresa, sabemos quienes estarán involucrados.
108. Estoy contento de trabajar en el IMP.
109. Tengo claras las responsabilidades de mi puesto.
110. La temperatura en mi área de trabajo es confortable.
111. Las responsabilidades que tengo a mi cargo son acordes con el nivel de mi puesto.
112. Identifico las funciones de las direcciones ejecutivas y coordinaciones.
113. Estoy satisfecho con las funciones que realizo
114. El hecho de laborar en esta empresa me da prestigio.
115. Desarrollo mis funciones en un ambiente agradable.
116. Me gusta trabajar en grupos donde colaboramos con otras gerencias.
117. Para mí, el IMP es la mejor organización para trabajar.
118. Nos coordinamos efectivamente con otros grupos de trabajo.
119. Mi jefe me apoya cuando hago algo novedoso.
120. Después del proceso de cambio se da información del resultado.
121. Los equipos de trabajo en los que participo son efectivos.
122. Tengo bien definidos los resultados que se esperan de mi trabajo.
123. Creo que mi grupo de trabajo contribuye a que el IMP alcance sus metas.
124. Creo que la información escrita que me solicitan otras áreas es útil.
125. En el IMP siempre estamos aprendiendo.
126. Cuando mi trabajo tiene algún error mi jefe me lo hace saber de manera cordial.

127. Los cursos de capacitación que he recibido en el IMP me han facilitado mi trabajo.
128. Contamos con infraestructura para satisfacer a nuestros clientes.
129. Mi jefe me motiva.
130. Hago uso completo de mi tiempo laboral.
131. En mi grupo de trabajo existe espíritu de renovación.
132. Mi jefe nos trata sin favoritismos.
133. La administración efectiva de proyectos es una fortaleza de mi grupo de trabajo.
134. Comparto los objetivos del cambio institucional.

***Gracias por tu colaboración.***

# *BIBLIOGRAFÍA*



A fast learner's guide leadership. Noviembre, 2003.  
[www.odportal.com/leadership/fastlearner/likert.htm](http://www.odportal.com/leadership/fastlearner/likert.htm)

Arias Galicia, Fernando. 1981. Administración de Recursos Humanos. Trillas. México.

Bogarín, Rafael. Noviembre, 2003. Clima Organizacional.  
[www.uinteramericana.edu/web/editorial/artic\\_dinamic/000096.html](http://www.uinteramericana.edu/web/editorial/artic_dinamic/000096.html)

Brunet, Luc. 2002. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. Trillas. México.

Camacho, Campos Efrén. 2001. Administración del conocimiento en una Institución de Investigación y Desarrollo Tecnológico. Caso IMP. UNAM Tesis. México.

Aguado, R. J. Clima organizacional – un acercamiento a su identificación -. Octubre, 2003. <http://spin.com.mx/rjaguado/identi.html>

Davis, Keith. 1986. El Comportamiento Humano en el Trabajo. McGraw Hill. México

Flores, M. Omar. Noviembre, 2003. Escuela Neohumano relacionista o teoría del comportamiento. [www.usuarios.lycos.es/montoya/admonver9.html](http://www.usuarios.lycos.es/montoya/admonver9.html)?

González, Alexis P. Noviembre, 2003. Dimensiones del clima organizacional.  
[www.qualidade.org/articles/dec97/2dec97.htm](http://www.qualidade.org/articles/dec97/2dec97.htm)

Gordon, Judith R. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar; 1991. Metodología de la investigación. McGraw Hill. México.

Hernández y Rodríguez, Sergio. “¿Porqué la gente se resiste al cambio?”. Administrate Hoy. Año IV. núm. 45. México.

Instituto Mexicano del Petróleo. 2002. Decreto de creación del Instituto Mexicano del Petróleo. México. <http://www.imp.mx/>

Instituto Mexicano del Petróleo. Octubre 2003. Estatuto orgánico del Instituto Mexicano del Petróleo. México. <http://intranet.imp.mx>

Instituto Mexicano del Petróleo. Octubre 2003. Manual General de Organización del Instituto Mexicano del Petróleo. México. <http://intranet.imp.mx>

Instituto Mexicano del Petróleo. Octubre 2003. Reglamento para el Servicio Profesional de Carrera. México. <http://intranet.imp.mx>

Instituto Mexicano del Petróleo. Octubre 2003. Plan Estratégico Institucional 2002-2006. México. <http://intranet.imp.mx>

Instituto Mexicano del Petróleo. Órgano Informativo Interno. Gaceta. Año VII. No. 82. Pág. 4, 5. Agosto 1990.

Instituto Mexicano del Petróleo. Órgano Informativo Interno. Gaceta. Año I. No. 8. Pág. III. Enero 1998.

Instituto Mexicano del Petróleo. Órgano Informativo Interno. Gaceta especial. Enero 1998.

Méndez Soriano, Martha Velia. 2001. Administración, clima organizacional y eficiencia docente de un centro de estudios tecnológicos, industrial y de servicios. UNAM. Tesis. México

Padua, Jorge. 1996. Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales. Fondo de Cultura Económica. México.

Puga Murguía, Carlos Eduardo. 2002. Clima laboral: construcción de una herramienta tecnológico-administrativa. UNAM. Tesis. México

Rensis, Likert. Noviembre, 2003. Management systems and styles. [www.accel-team.com/human\\_relations/hrels\\_04\\_likert.html](http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_04_likert.html)

Rubio Navarro, Elena. Octubre, 2003. Reglas de oro de un buen clima organizacional. [www.el-mundo.es/su-dinero/noticias/noti12.html](http://www.el-mundo.es/su-dinero/noticias/noti12.html)

Schmelkes, Corina. 1997. Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (tesis). Harla, S. A. de C. V. México.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/GA/2004**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
**Presente.**

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Olga Raquel Córdoba Priego** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

<b>Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez</b>	<b>Presidente</b>
<b>M.C. Amalia Belén Negrete Vargas</b>	<b>Vocal</b>
<b>M.A. Adriana José Valenzuela</b>	<b>Vocal</b>
<b>M.A. José María Velasco Alba</b>	<b>Vocal</b>
<b>Dr. Carlos Eduardo Puga Murguía</b>	<b>Secretario</b>
<b>M.A. Bernardo Vargas Negrete</b>	<b>Suplente</b>
<b>Dr. Porfirio Mendizabal Cruz</b>	<b>Suplente</b>

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

**Atentamente**  
"Por mi raza hablará el espíritu"  
Cd. Universitaria, D.F., 10 de marzo del 2004.  
**El Coordinador del Programa**

**Dr.. Ricardo Alfredo Varela Juárez**