



CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CENTRAL TERMOELÉCTRICA POZA RICA (CFE): UN ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORALⁱ

**Diana, González-Zarco, María T., Uscanga-Guevara
Arturo, García-Santillán, Yanett B. Estrada-Rodríguez**

Profesor investigador y Coordinador del Doctorado en Ciencias de la Administración
UCC Business School, Universidad Cristóbal Colón, México

Abstract:

La presente investigación pretende identificar si existe una relación entre la satisfacción y el desempeño laboral con el Clima Organizacional, así como determinar la influencia de estas variables en la firma, (Comisión Federal de Electricidad) Central Termoeléctrica Poza Rica. Para ello, se analizan los resultados del instrumento aplicado en la encuesta de clima organizacional denominada SICLO (Sistema Institucional de Clima Organizacional), misma que es aplicada a todo el personal (sindicalizado y de confianza) de forma anual. Este trabajo considera los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta SICLO en el periodo comprendido del año 2011 al año 2015, con una población total encuestada cada año de 132 personas. De acuerdo a las características de la investigación, el método de estudio más apropiado es de tipo no experimental transversal (las variables no son manipuladas para modificar los efectos, ya que éstas son estudiadas tal como sucedieron), para el análisis de datos se utilizó el software SPSS.v 19; considerando las correlaciones de Spearman, Pearson y Tau_b de Kendall, con una significancia del .05, lo que da la pauta para dar respuesta a las hipótesis planteadas con respecto a la influencia de la satisfacción y el desempeño laboral y la relación con el Clima Organizacional de la Central Termoeléctrica.

Keywords: Clima organizacional, satisfacción, desempeño laboral.

Correspondent author: Arturo, García-Santillán, email: arturogarciasantillan@yahoo.com.mx

ⁱ ORGANIZATIONAL CLIMATE AT CFE THERMAL POWER PLANT IN POZA RICA: AN ANALYSIS OF SATISFACTION AND JOB PERFORMANCE INDICATORS

1. Introducción

1.1 Planteamiento del problema

De acuerdo a los estudios de (Kanten, Ulker, 2013; Jegajothi, Sudha, 2015; Rahimic', 2013; Brown, VanWagoner, 1999, p.5) acerca de la influencia del clima organizacional, se dice que éste ha sido definido como la percepción del empleado en base a eventos, prácticas y procedimientos. Dicha percepción es importante para la relación en el trabajo, al igual que los valores dentro de la organización; por lo tanto se ha demostrado tener una importante influencia individual y grupal para el buen comportamiento dentro de la empresa, apoyando a las organizaciones a mejorar los niveles de satisfacción y rendimiento en los trabajadores.

En la actualidad la firma utiliza diversas herramientas que le permitan conocer el clima organizacional al interior de la misma (Sampieri, Valencia, Soto, 2014); esto se debe al valor que genera el factor humano como pilar fundamental para el logro de los objetivos empresariales, lo que impacta directamente en el desempeño laboral y la satisfacción del personal. (Walden, Taylor, Watkins, 1975)

Con el devenir del tiempo, las necesidades de mejora y calidad en el desempeño del trabajo se han convertido en algo indispensable para mantener a las organizaciones vigentes, no obstante a la globalización de los mercados, lo que se traduce en una búsqueda constante de ventajas competitivas que le provean estabilidad y crecimiento, considerando así la intervención de los grupos de interés a su alrededor: Clientes, Empresa, Personal y Sociedad.

En este estudio se analiza a la Central Termoeléctrica Poza Rica de la CFE, la cual inició sus operaciones de generación en el año de 1963. Cabe destacar que la política de CFE, se erige sobre la prestación del servicio de energía eléctrica, la generación de valor económico y la rentabilidad, así como la mejora de la productividad con sustentabilidad para el desarrollo nacional, considerando los aspectos: Ambiental, de Seguridad y de Calidad.

Dichos talentos, se basan en la mejora continua de la eficacia del Sistema Integral de Gestión (SIG) el cual registra su compromiso en formar y desarrollar al capital humano, la gestión eficiente de los riesgos, la prevención de contaminación y el aprovechamiento de los recursos naturales, cumpliendo con la legislación, reglamentación, a través de la mejora continua de la gestión y los resultados de la propia organización.

En relación a la política de la empresa, se observa que el recurso humano forma parte fundamental para el desarrollo de las actividades e indicadores de desempeño. De

ahí la importancia de analizar los resultados del clima organizacional y las acciones de respuesta.

Es menester indicar que en el año 2005 surge SICLO, que es el Sistema Institucional de Clima Organizacional, el cual tiene como objetivo medir la percepción que tiene el trabajador sobre el entorno laboral a través de la aplicación de una encuesta que se divide en diversos capítulos, y se realiza anualmente a través de una plataforma a nivel nacional que es puesta a disposición del trabajador durante un periodo para su contestación. Cada capítulo está compuesto por dimensiones, las que a su vez presentan una serie de ítems, y los resultados de la encuesta son presentados en porcentajes, conociendo así el ambiente de trabajo de CFE.

Los Capítulos que se evalúan para conocer el clima organizacional son los siguientes:

Tabla 1: Encuesta SICLO (Sistema Institucional de Clima Organizacional)

CAPITULOS	OPERACIONALIZACION	Nº. ITEMS
I .- Reconocimiento laboral	Evalúa la percepción respecto de su propio desempeño y cómo su jefe lo reconoce y recompensa.	4
II .- Capacitación y desarrollo	Evalúa las acciones de capacitación y desarrollo de la organización para su personal.	3
III .- Mejora y cambio	Permite evaluar el grado de aceptación del trabajador al cambio y su disposición a incorporar su experiencia a los procesos de mejora.	3
IV .- Calidad y orientación al usuario	Evalúa la identificación y conocimiento que tiene el trabajador de las necesidades y expectativas de los clientes, para incorporarlas a la mejora de sus actividades.	6
V .- Equidad y género	Evalúa el grado de cumplimiento de la organización hacia los principios, valores y disposiciones de la no discriminación y la percepción del trabajador respecto a la práctica de la equidad.	5
VI .- Comunicación	Evalúa la percepción que se tiene sobre la funcionalidad, calidad y medios de la comunicación interna en la organización para el cumplimiento de sus objetivos.	3
VII .- Disponibilidad de recursos	Evalúa la percepción sobre la eficacia en el suministro de los recursos requeridos para el desarrollo de su trabajo. Se incrementó 3 puntos respecto al año anterior.	3
VIII .- Calidad de vida laboral	Evalúa la percepción sobre factores que inciden al interior de la organización, tales como integración, bienestar, salud, seguridad, atención y trato digno y respetuoso.	5
IX .- Balance trabajo - familia	Evalúa la percepción sobre la carga laboral y su impacto en la vida familiar.	5
X .- Colaboración y trabajo en equipo	Evalúa la percepción sobre los mecanismos que establece la organización en sus diferentes áreas para impulsar el trabajo en equipo e incrementar la participación y la responsabilidad.	4

XI .- Liderazgo y participación	Evalúa la percepción sobre el liderazgo del jefe, fundado en el ejemplo y la práctica de la comunicación, la promoción de la participación y la equidad.	5
XII .- Identidad con CFE y valores	Evalúa la autoestima y su percepción del reconocimiento social con relación a CFE.	5
XIII .- Austeridad y combate a la corrupción	Evalúa la percepción sobre el aprovechamiento de los recursos de la org., así como de la prevención y combate a la corrupción.	4
XIV .- Enfoque a resultados y productividad	Permite evaluar la percepción sobre el sentido del cumplimiento de objetivos institucionales y el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.	5
XV .- Normatividad y procesos	Evalúa la percepción sobre cómo afectan los procesos y la normatividad a la organización y desarrollo de su trabajo.	4
XVI .- Impacto de la encuesta en CFE	Evalúa la percepción respecto de las acciones que ha tomado su centro de trabajo, para atender las áreas de oportunidad, resultantes de la aplicación de la encuesta.	3
XVII .- Profesionalización de la Administración Pública Federal	Evalúa aspectos del desarrollo humano.	8
XVIII .- Estrés laboral	Evalúa la percepción en relación al estrés laboral	15

Fuente: CFE, Dirección de Operación, 2016

El objetivo es analizar los resultados obtenidos de la encuesta SICLO en el periodo 2011-2015 en la Central Termoeléctrica, a efecto de determinar si existe una relación en los indicadores de satisfacción y desempeño laboral. De esta manera surge la siguiente interrogante:

“¿Existe una relación significativa entre la satisfacción y el desempeño laboral con el Clima Organizacional que prevalece en la Central Termoeléctrica, Poza Rica?”

2. Marco teórico

Clima Organizacional

De acuerdo a los estudios de (Peña-Suárez, Muñiz, Campillo-Álvarez, Fonseca-Pedrero, García-Cueto, 2013; Rota, Reynolds, Zanasi, 2012; Gallegos, Cáceres, 2014; Miza-Reyes, Castañeda-Zapata, 2014) el clima organizacional se define como *un indicador de la cultura organizacional, el cual cuenta con una serie de propiedades medibles y es definido como la percepción y el comportamiento que tiene los trabajadores en la organización, la cual influyen en las políticas, procedimientos y actividades diarias.*

Otros autores como Álvarez (1992), coinciden que el clima organizacional es *“la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa”*...(Op. cit.) (Gómez-Rada, 2004); existiendo entonces una

relación interpersonal entre los procesos y las metas a alcanzar en las empresas. Salazar, Guerrero, Machado, Cañedo (2009) indican que el clima organizacional positivo favorece sentimientos de pertenencia a la organización apoyando al cumplimiento de objetivos y en cambio en el clima negativo, el personal no se encuentra identificado con las metas y objetivos de la organización, creando situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausentismo, baja productividad e insatisfacción.

En relación a lo expuesto anteriormente, es la Teoría de los Sistemas desarrollada por Likert, en donde establece las ideas del clima organizacional, formando un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional (Wilson, 2010). Dicha teoría establece que el comportamiento de los trabajadores es en base a las percepciones, ideas, creencias y valores que tengan ellos mismos, al igual que las condiciones de la empresa y el comportamiento directivo. Dentro de esta teoría, se establecen los diferentes climas organizacionales que puede tener una empresa, así como las características basadas en: *Variables causales*, que son las que dan sentido a la organización como las reglas y políticas; las *Variables intermedias* que son aquellas que reflejan el estado interno de la empresa como la eficiencia de comunicación y la toma de decisiones; y las *Variables finales*, que son las que dependen de las otras dos mencionadas y reflejan las pérdidas y ganancias de una empresa y la productividad. (Ramos, 2012)

La conjunción de estas variables en una organización, da como resultado que se establezcan diferentes tipos de climas y de liderazgo como lo son: un *clima autoritario*, ya que puede tener un liderazgo paternalista o explotador; o bien un *clima participativo*, el cual puede tener un liderazgo consultivo o de participación de grupo. (Hellriegel, Slocum, 2009)

La interacción de estas tres variables mencionadas para el comportamiento en las organizaciones, generan un tipo de clima, el cual actúa en el rendimiento individual, grupal y organizacional; indicando que la realidad influye en el comportamiento de los trabajadores, y con ello, la necesidad de tener actitud positiva en el clima de la organización para generar una mejor productividad, satisfacción, disminución de ausentismo y de rotación laboral; estableciendo de esta forma las dos dimensiones de análisis que son la satisfacción laboral y el desempeño. (Ramos, 2012)

Algunos estudios del clima organizacional; Schratz (1993), han revelado que dentro de las dimensiones que más se han relacionado con el desempeño y rendimiento son los estilos de compañerismo y la estructura organizacional (Rodríguez, Retamal, Lizana, Cornejo, 2011); ayudando a motivar a los empleados y brindar resultados altos en productividad, lo que se traduce en mayor compromiso de los empleados hacia la organización y hacia los clientes.

Algunos de los primeros modelos que consideraron la relación entre clima organizacional, la satisfacción y desempeño laboral son el modelo de Litwin y Stringer (1968) y el de Lawler, Hall y Oldman (1974). Estos modelos señalan las variables de estructura organizacional y los efectos directos sobre el clima. (Rodríguez et al., 2011).

Cabe destacar que durante los años 20, el enfoque de relaciones humanas iniciaron a tener más importancia en las organizaciones. Sin embargo para el año de 1939, fue cuando el clima organizacional se mencionó por primera vez por Lewin, Leppitt y White considerando 9 dimensiones a medir. (Rahimic', 2013).

Debido a la crisis económica suscitada en los Estados Unidos durante los años 70, se comenzó a desarrollar mayor interés por el estudio del clima organizacional; entre ellos las 17 dimensiones identificadas por Patterson, West, Lawthom, Maitlis, y Robinson (2003) (Patterson, Warr, West, 2004); tales como: Involucramiento, Autonomía, Soporte del supervisor, Integración, Preocupación por el bienestar del empleado, Desarrollo de habilidades, Esfuerzo, Reflexividad (capacidad para pensar en las decisiones laborales), Innovación y flexibilidad, Enfoque externo a la organización, Claridad de metas, Presión para producir, Calidad (en el trabajo y de la empresa), Retroalimentación del desempeño, Eficiencia, Formalización, Tradición (seguir normas establecidas por años), Afecto hacia los empleados, Satisfacción general hacia el trabajo (Jefe-empresa-puesto), y Dedicación en el trabajo, (Sampieri et al., 2014).

Al identificar las dimensiones del clima organizacional analizadas por los autores antes mencionados; este estudio se enfoca en identificar la relación que existe entre el clima organizacional, la satisfacción y el desempeño de los trabajadores de la Central Termoeléctrica Poza Rica respecto a los resultados obtenidos de la encuesta SICLO. Para ello se analiza la correlación entre ambas dimensiones del clima organizacional, lo que nos da paso a la siguiente argumentación.

Desempeño Laboral y su relación con el clima organizacional

Se entiende por desempeño laboral, *al factor que compara las actividades realizadas por los colaboradores contra las medidas estándares establecidas por la organización* (Lee, Ahmad, Ahmed, Nawaz, 2010).

El desempeño influye en el clima organizacional debido a que el colaborador presenta un comportamiento con el fin de alcanzar los objetivos fijados tomando en cuenta sus capacidades, habilidades y conocimientos que interactúan con las actividades propias de puesto. (Quintero, Africano, Faría, 2008)

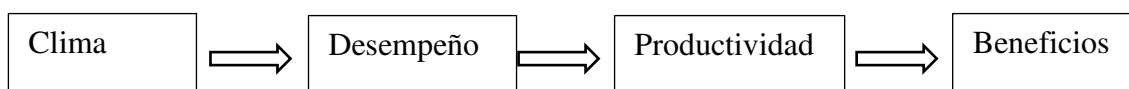
Estas influencias ayudan a motivar y aumentar la eficacia de la organización, permitiendo mejorar el comportamiento de los colaboradores en el lugar de trabajo y la

productividad, propiciando que ellos se sientan más cómodos con el entorno y la organización, a fin de alcanzar sus objetivos.

De esta forma, el clima organizacional actúa sobre el desempeño, motivando a los colaboradores a realizar actividades de forma adecuada y mejorando la eficiencia de la organización. (Jegajothi et al., 2015)

Para poder visualizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño, en la siguiente figura 1 se muestra la trayectoria propuesta por Permarupan, Saufi, Kasim, Balakrishnan (2013).

Figura 1: El impacto del clima organizacional sobre el desempeño



Fuente: Tomado de Permarupan, Saufi, Kasim, Balakrishnan (2013)

Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional

Se entiende por satisfacción laboral, *el sentir de las personas con relación al puesto, la organización y sus actividades diarias a realizar*, (Adenike, 2011).

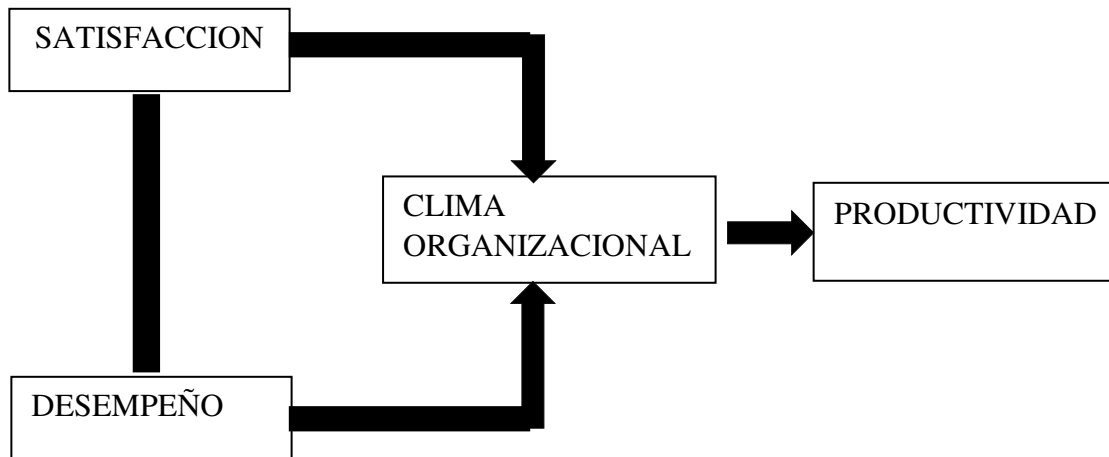
Estableciendo lo anterior, el clima organizacional influye en la satisfacción laboral y actúa en la organización especialmente en la eficiencia, productividad, ausentismo y rotación de puestos. Por lo tanto, es importante la existencia de la satisfacción de los trabajadores con respecto a su trabajo, lo que se materializa en el rendimiento (productividad), compromiso (sentido de pertenencia) y mejora en las relaciones interpersonales (comunicación y trabajo en equipo).

Algunos resultados de satisfacción laboral en los trabajos realizados por Trombetta, Rogers (1988); Ibarra y Andrews, (1993); fueron determinados en base a los datos obtenidos de la relación laboral, y con ello, establecieron la relación entre clima organizacional y satisfacción, dando como resultado un incremento en la eficiencia laboral. (Jyoti, 2013)

Con el fin de incrementar la productividad y alcanzar el éxito organizacional, las empresas intentan mejorar la satisfacción de los colaboradores mediante diferentes factores como son: el liderazgo, rol de puestos, mejora en las condiciones de trabajo, fomentar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, programas de desarrollo laboral y mejores incentivos, (Gul, Hasan, 2015; Lee et al., 2010).

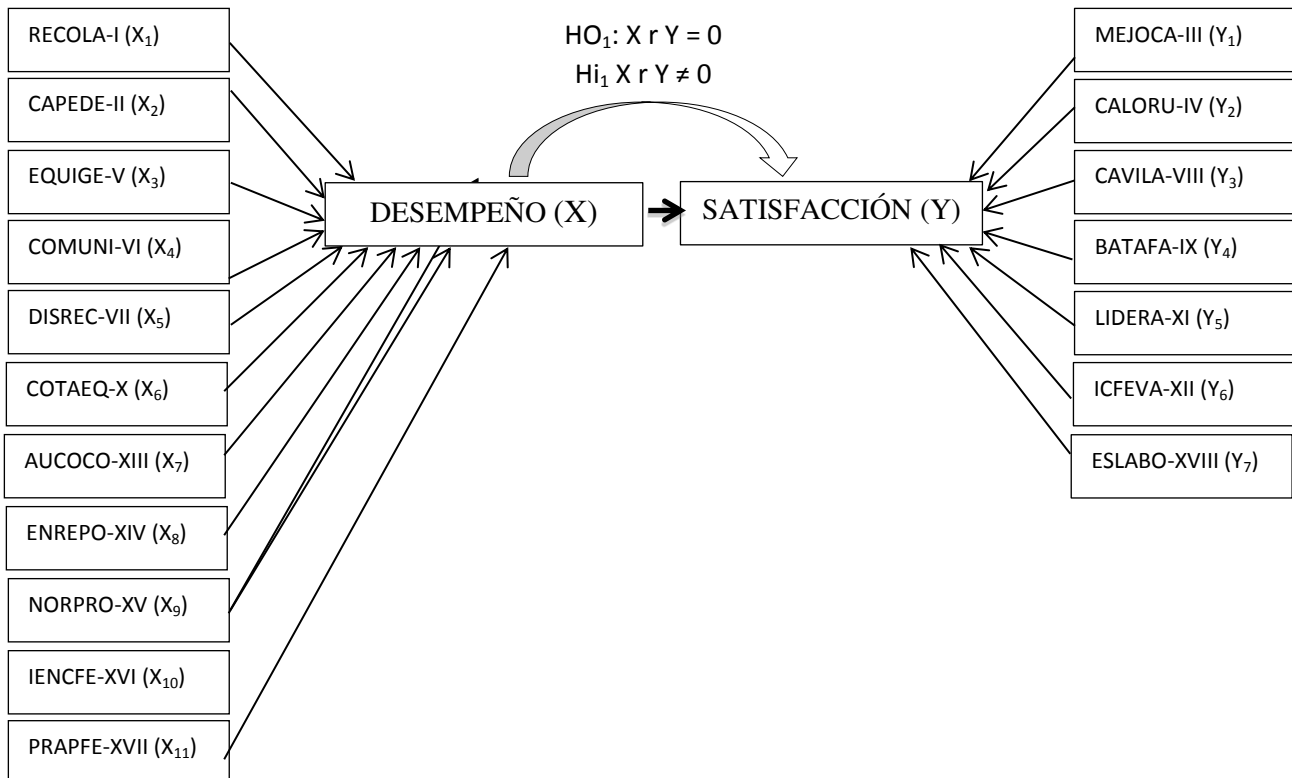
A partir de la discusión teórica y considerando los dos factores a analizar, se presenta el modelo de estudio y se formulan las hipótesis correspondientes, estableciendo que la satisfacción y el desempeño laboral, están asociadas al clima organizacional, e impactan en la productividad.

Figura 2: Modelo Teórico Propuesto



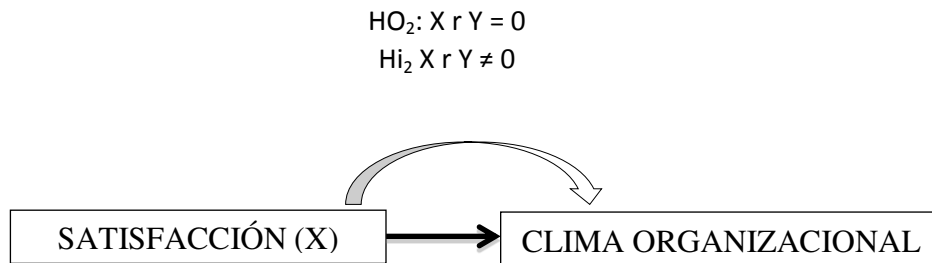
Fuente: Elaboración a partir de la revisión de la literatura

El modelo desagregado y sus hipótesis:

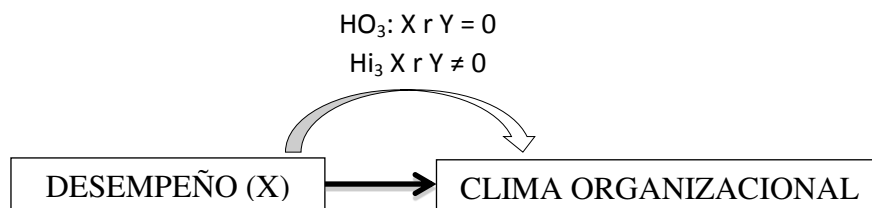


H1: Existe una correlación significativa entre el desempeño y la satisfacción.

H2: La satisfacción influye significativamente en el clima organizacional de la Central Termoeléctrica Poza Rica.



H3: El desempeño influye significativamente en el clima organizacional de la Central Termoeléctrica Poza Rica.



Dónde:

Código	Capítulo
RECOLA-I	I. Reconocimiento Laboral
CAPEDE-II	II. Capacitación especializada y desempeño
MEJOCA-III	III. Mejora y cambio
CALORU-IV	IV. Calidad y orientación al usuario
EQUIGE-V	V. Equidad y Género
COMUNI-VI	VI. Comunicación
DISREC-VII	VII. Disponibilidad de recursos
CAVILA-VIII	VIII. Calidad de vida laboral
BATAFA-IX	IX. Balance trabajo-familia

COTAEQ-X	X.	Colaboración y trabajo en equipo
LIDERA-XI	XI.	Liderazgo y participación
ICFEVA-XII	XII.	Identidad con CFE y Valores
AUCOCO-XIII	XIII.	Austeridad y Combate a la corrupción
ENREPO-XIV	XIV.	Enfoque a resultados y productividad
NORPRO-XV	XV.	Normatividad y procesos
IENCFE-XVI	XVI.	Impacto de la encuesta en CFE
PRAPFE-XVII	XVII.	Profesionalización de la Administración Pública Federal
ESLABO-XVIII	XVIII.	Estrés Laboral

3. Método

La investigación es de tipo correlacional, ya que se busca analizar si la variable satisfacción tiene una relación significativa con la variable desempeño y en su conjunto, si éstas tienen relación significativa con el clima organizacional. Para ello, se utilizan los datos extraídos de una base de datos de la Central Termoeléctrica Poza Rica, la cual refiere los resultados de la encuesta de clima organizacional SICLO, realizada por la propia empresa durante los últimos cinco años.

Esta investigación es no experimental debido a que no hay manipulación de las variables independientes y con ello se pueda modificar el efecto (Y); y es transversal, dado que se toman datos de un solo momento en el estudio, aunque estos sean de años anteriores 2011 al 2015.

La encuesta es aplicada por la empresa a todos los colaboradores de la Central Poza Rica, con una población de 132 empleados. Dicha encuesta, utiliza una escala tipo Likert de 5 intervalos: muy de acuerdo, algo de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, algo en desacuerdo y muy en desacuerdo (Wilson, 2010).

Se generaron alrededor de 90 preguntas en la encuesta SICLO para poder obtener el resultado total de los 18 capítulos anteriormente mencionados. Cabe destacar

que todas las preguntas se encuentran formuladas por medio de afirmaciones que hacen referencia a las dimensiones que considera cada capítulo.

Los datos utilizados corresponden a las dimensiones de satisfacción y desempeño que forman parte del clima organizacional, mismas que integran los factores siguientes:

Dimensiones	Items
Satisfacción	CAP. III, IV, VIII, IX, XI, XII, XVIII
Desempeño	CAP. I, II, V, VI, VII, X, XIII, XIV, XV, XVI, XVII

Procesamiento de los datos

Los datos obtenidos por la encuesta SICLO, se evalúan a través del software SPSS. v 19. La técnica utilizada para medir los datos de la encuesta fue la correlación de Spearman, Pearson y la de Tau_b de Kendall, con $\alpha = .05$, obteniendo los siguientes resultados:

Correlaciones		DESEMPEÑO	SATISFACCION
DESEMPEÑO	Correlación de Pearson	1	.983(**)
	Sig. (bilateral)		.003
	N	5	5
SATISFACCION	Correlación de Pearson	.983(**)	1
	Sig. (bilateral)	.003	
	N	5	5

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones		DESEMPEÑO	SATISFACCION	
Tau_b de Kendall	DESEMPEÑO	Coeficiente de correlación	1.000	.800
		Sig. (bilateral)	.	.050
		N	5	5
	SATISFACCION	Coeficiente de correlación	.800	1.000
		Sig. (bilateral)	.050	.
		N	5	5
Rho de Spearman	DESEMPEÑO	Coeficiente de correlación	1.000	.900(*)
		Sig. (bilateral)	.	.037
		N	5	5
	SATISFACCION	Coeficiente de correlación	.900(*)	1.000
		Sig. (bilateral)	.037	.
		N	5	5

* La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

Correlaciones		SATISFACCION	CLIMA
SATISFACCION	Correlación de Pearson	1	.993**
	Sig. (bilateral)		.001
	N	5	5
CLIMA	Correlación de Pearson	.993**	1
	Sig. (bilateral)	.001	
	N	5	5

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones			SATISFACCION	CLIMA
Tau_b de Kendall	SATISFACCION	Coeficiente de correlación	1.000	1.000*
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	5	5
	CLIMA	Coeficiente de correlación	1.000**	1.000
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	5	5
Rho de Spearman	SATISFACCION	Coeficiente de correlación	1.000	1.000**
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	5	5
	CLIMA	Coeficiente de correlación	1.000**	1.000
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	5	5

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones		DESEMPEÑO	CLIMA
DESEMPEÑO	Correlación de Pearson	1	.998**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	5	5
CLIMA	Correlación de Pearson	.998**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	5	5

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones			DESEMPEÑO	CLIMA
Tau_b de Kendall	DESEMPEÑO	Coeficiente de correlación	1.000	.800
		Sig. (bilateral)	.	.050
		N	5	5
	CLIMA	Coeficiente de correlación	.800	1.000
		Sig. (bilateral)	.050	.
		N	5	5
Rho de Spearman	DESEMPEÑO	Coeficiente de correlación	1.000	.900*
		Sig. (bilateral)	.	.037
		N	5	5
	CLIMA	Coeficiente de correlación	.900*	1.000
		Sig. (bilateral)	.037	.
		N	5	5

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

4. Discusión de los resultados

De acuerdo a las tres técnicas de las pruebas paramétricas de Spearman, Pearson y la de Tau_b de Kendall, en el umbral de $\alpha = .05$, arrojaron los siguientes datos:

H1: Pearson tiene una significancia bilateral de .003, Spearman presentó el .037 y Tau_b de Kendall el .050; con coeficientes de correlación de Spearman de .90, la de Tau_b de Kendall de .80 y la de Pearson con .983. La información anterior nos indica que sí existe evidencia para rechazar la hipótesis nula y determinar que hay una correlación significativa entre desempeño y satisfacción.

H2: Pearson tiene una significancia bilateral de .001, mientras que Spearman y la Tau_b de Kendall no presentan una significancia bilateral; con coeficientes de correlación de Spearman de .993, la Tau_b de Kendall y la de Pearson de 1.000. La información anterior nos indica que sí existe evidencia para rechazar la hipótesis nula y determinar que la satisfacción influye significativamente en el clima organizacional.

H3: Pearson no tiene una significancia bilateral, mientras que Spearman presentó una significancia bilateral de .037 y la Tau_b de Kendall de .050; con coeficientes de correlación de Spearman de .900, la Tau_b de Kendall de .80 y la de Pearson con .998. La información anterior nos indica que sí existe evidencia para rechazar la hipótesis nula y determinar que el desempeño influye en el clima organizacional.

De acuerdo a los datos obtenidos, se puede determinar que la satisfacción y el desempeño son dos dimensiones del clima organizacional importantes y de influencia significativa en el clima organizacional de CFE en la Central Termoeléctrica Poza Rica.

Por todo lo anterior, estamos de acuerdo con los autores Permarupan, Saufi,

Kasim, Balakrishnan (2013), Patterson, West, Lawthom, Maitlis, y Robinson (2003); y Trombetta, Rogers (1988), en el sentido de que el clima organizacional es un punto de interés a analizar, ya que constituye una estrategia que puede proveer una ventaja competitiva, al conocer el ambiente de trabajo que permea en la organización.

Con la aplicación de la encuesta SICLO se ha logrado conocer más a fondo las dimensiones de satisfacción y desempeño en la Central Termoeléctrica, y los resultados han permitido determinar planes de acción de mejora. Un ejemplo es la aplicación del programa de "Equidad de Género" el cual consiste en establecer igualdad tanto para hombres como mujeres, teniendo los mismos derechos y obligaciones para cubrir en las plazas vacantes. Esto crea un ambiente positivo en los trabajadores, generando satisfacción y productividad en el desempeño sin importar el género al que pertenezcan.

Por lo tanto, se puede concluir que el estudio del clima organizacional dentro de las organizaciones sigue y seguirá siendo una herramienta poderosa que permite establecer la realidad al interior de la firma, a través del estudio de la percepción del ser humano con respecto a diversas variables que impactan y determinan el ambiente de la organización, permitiendo establecer las acciones de mejora que procuren estabilidad, bienestar y permitan la estadía de la firma en un ambiente globalizado.

Referencias

1. Adenike, A. (2011). Organizational Climate As A Predictor Of Employee Job Satisfaction: Evidence From Covenant University. *Business Intelligence Journal*, 4(1), 151-165.
2. Brown, J., D., & VanWagoner, R. J. (1999). Organizational Climate: The Overlooked Dimension of Institutional Effectiveness. In *The Annual Forum of the Association for Institutional Research* (pp. 4-21). Seattle: AIR Forum.
3. Gallegos, W. L., & Cáceres, G. A. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Cienc Trab. Ciencia & Trabajo*, 16(51), 185-191. Retrieved March 13, 2016, from http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000300010
4. Gómez-Rada, C. A. (2004). Diseño, Construcción Y Validación De Un Instrumento Que Evalúa Clima Organizacional En Empresas Colombianas, Desde La Teoría De Respuesta Al Item. *Acta Colombiana De Psicología*, 11, 97-113. Retrieved March 19, 2016, from http://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatolica/revistas_ucatolica/index.php/acta-colombiana-psicologia/article/view/482/479

5. Gul, I., & Hasan, S. F. (2015). Effect of Organizational Work Climate on Job Satisfaction: An Empirical Study of Engro Foods Ltd Pakist. *Global Journals Inc.*, 15(11), 1st ser., 41-50. Retrieved March 12, 2016, from <http://www.journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1799>
6. Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Organizational behavior* (12th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Pub.
7. Jegajothi, C., & Sudha, S. (2015). A Study on Organizational Climate and Employee Performance. *Indian Journal of Applied Research Management*, 5(4), 347-349.
8. Jyoti, J. (2013). Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction, Job Commitment and Intention to Leave: An Empirical Model. *Journal of Business Theory and Practice*, 01(01). Retrieved March 13, 2016, from www.scholink.org/ojs/index.php/jbtp.
9. Kantan, P., & Ulker, F. E. (2013). The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises. *The Macrotheme Review A Multidisciplinary Journal of Global Macro Trends*, 2(4), 144-160.
10. Lee, Z. A., Ahmad, Z., Ahmed, I., & Nawaz, M. M. (2010). Organizational Climate (OC) as Employees' Satisfier: Empirical Evidence from Pharmaceutical Sector. *IJBM International Journal of Business and Management*, 5(10). Retrieved from www.ccsenet.org/ijbm.
11. Miza-Reyez, M. M., & Castañeda-Zapata, D. I. (2014). Relation Between Organizational Climate and its Dimensions and Knowledge-sharing Behavior among Knowledge Workers. *International Journal of Psychological Research*, 7(2), 64-75. Retrieved March 13, 2016, from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299032684007>
12. Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 193-216. Retrieved March 13, 2016.
13. Peña-Suárez, E., Muñoz, J., Campillo-Álvarez, Á, Fonseca-Pedrero, E., & García-Cueto, E. (2013). Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scal. *Phsicotema*, 25(1), 137-144. Retrieved March 13, 2016, from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72725690022>
14. Permarupan, P. Y., Saufi, R. A., Kasim, R. S., & Balakrishnan, B. K. (2013). The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and

- Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 107, 88-95. Retrieved March 13, 2016, from www.sciencedirect.com.
15. Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008, April). Organizational Climate And Labour Performance Of The Company "Vigilantes Associate" Oriental Coast Of The Lake. *Revistas Especializadas En Comunicación Del Portal De La Comunicación InCom-UAB*, 9, 33-51.
 16. Ramos, D. C. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. (Unpublished master's thesis). Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.
 17. Rahimic, Z. (2013). Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies. *IBR International Business Research*, 6(3). <http://dx.doi.org/105539/ibr.v6n3p129>
 18. Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N., & Cornejo, F. A. (2011). Organizational Climate and Job Satisfaction as performance predictors in a Chilean Public Organization. *Salud Y Sociedad*, 2(2), 219-234. Retrieved March 13, 2016, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3899629>.
 20. Rota, C., Reynolds, N., & Zanasi, C. (2012). The influence of organizational climate on sustainable relationships between organization and employees. The KION case study. *Advances in Management & Applied Economics*, 2(4), 125-140.
 21. Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20, 67-75.
 22. Sampieri, R. H., Valencia, S. M., & Soto, R. C. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría Y Administración*, 59(1), 229-257. Retrieved from <http://www.elsevier.es> el 10/03/2016
 23. Web Intranet Comisión Federal de Electricidad G.R.P.S.E. (n.d.). Retrieved March 10, 2016, from http://webgrpse.cfemex.com/grpse/index.php?op@on=com_content&view=category&id=219:siclo&Itemid=174
 24. Walden, J. C., Taylor, T. N., & Watkins, J. F. (1975). Organizational Climate Changes Over Time. *The Educational Forum*, 40(1), 87-93. Retrieved March 10, 2016, from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED547780.pdf>
 25. Wilson, J. H. (2010). Authority in the 21st Century: Likert's System 5 Theory. *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 33-41.

Anexo 1: Ejemplo de la aplicación de Encuesta SICLO

CFE Una empresa de clase mundial **TU OPINIÓN CUENTA** Encuesta de Clima Organizacional

La realización de esta encuesta es uno de los requisitos de la norma ISO y nos permite apoyar la mejora continua en nuestros sistemas de gestión de calidad, rumbo a la excelencia.

Observación: Rellene completamente un solo círculo por pregunta.

	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo
1.- Me siento responsable de lograr buenos resultados en mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.- En mi trabajo, se fomenta la colaboración con otras áreas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.- En mi trabajo se respetan las diferencias entre personas (por ejemplo: sexo, raza, origen nacional, religión, edad, medio cultural o discapacidad)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.- Mi jefe(a) me dirige hacia el logro de buenos resultados en mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.- Conozco el modelo de calidad de la institución donde trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.- Cuando realizo un buen trabajo recibo reconocimiento de mi jefe(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.- La capacitación que recibo en el trabajo mejora mis conocimientos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.- En mi trabajo existe comunicación entre los diferentes grupos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.- Conozco el resultado final de la CFE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.- Mi jefe(a) me hace sentir importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo
11.- Conozco el Código de Ética de los servidores públicos de la administración Pública Federal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.- Mi trabajo me hace sentir realizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.- En mi trabajo se aprovechan las sugerencias de los clientes (destinatarios o usuarios) para mejorar la calidad de los productos y los servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.- En mi empleo se promueven nuevas maneras de trabajar más eficientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.- La distribución del trabajo entre los(as) empleados(as) es justa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.- Mi desempeño es importante para futuras promociones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 2: Ejemplo de resultado encuesta SICLO año 2011

Una empresa de clase mundial **Gerencia Reg. de Producción Sureste**

2011
Subgerencia Regional de Generación
Termo Sureste y Centrales

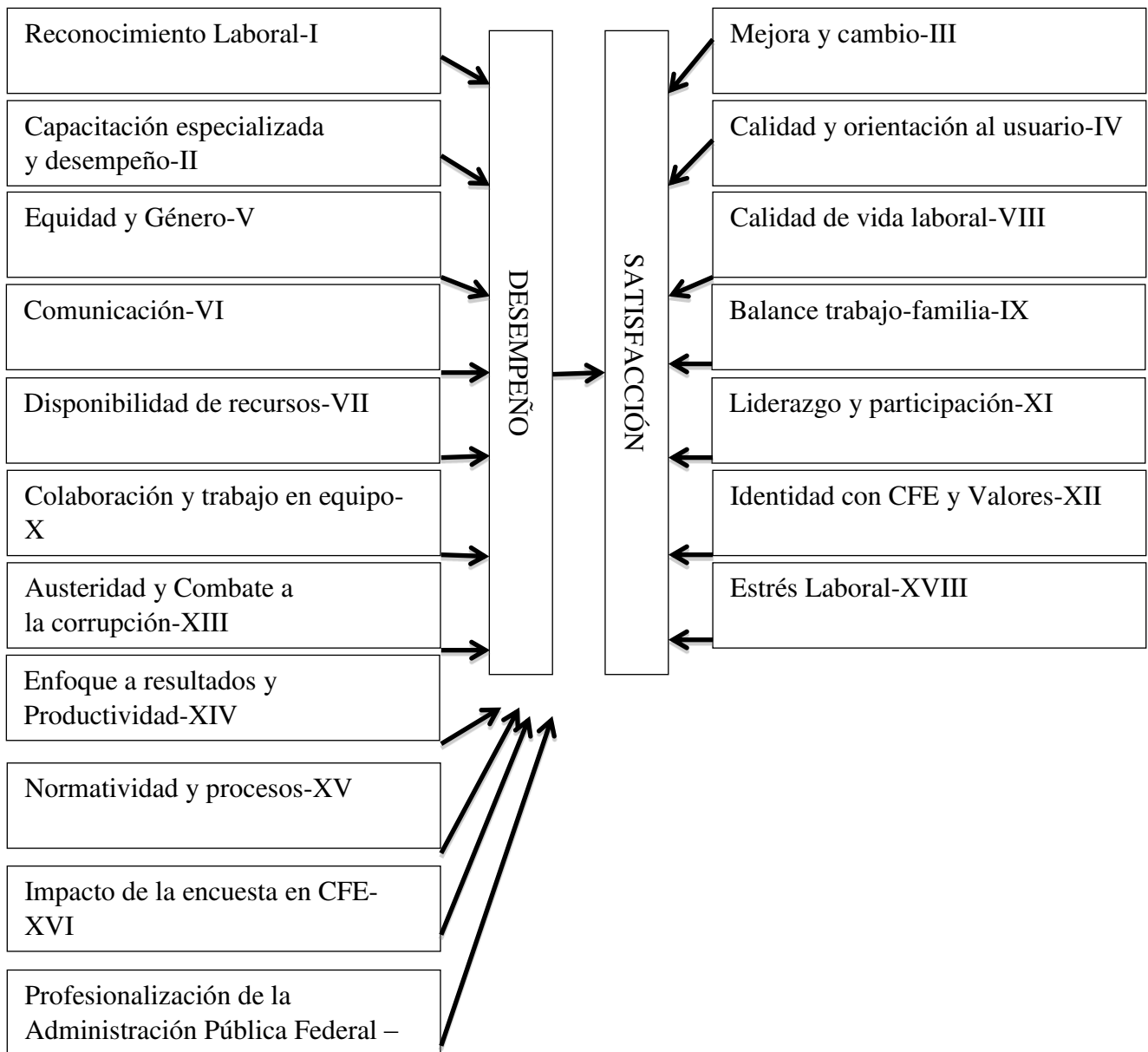
Nombre del Capítulo	S. R. G. T. SURESTE	CT. POZA RICA
I. Recompensas y Reconocimientos	80.3	84.1
II. Capacitación y Desarrollo	82	87.5
III. Innovación y Cambio	82.1	85.1
IV. Calidad y Orientación al Cliente	83.7	87.5
V. Equidad y Género	75.7	77.4
VI. Comunicación	81.3	84.7
VII. Disponibilidad de Recursos	72.7	79.9
VIII. Calidad de Vida Laboral	83.6	89.7
IX. Balance Trabajo - Familia	78.7	84.4
X. Colaboración y Trabajo en Equipo	84.1	89.1
XI. Liderazgo y Participación	79.4	80.8
XII. Identidad con C.F.E. y Valores	88.9	92.8
XIII. Austeridad y Combate a la Corrupción	75.2	79.1
XIV. Enfoque a Resultados y Productividad	84.2	89.4
XV. Normatividad y Procesos	83.1	88.1
XVI. Efectividad de la Encuesta	84.2	89.4
TOTAL CFE	81.2	85.5

NOTA: Celdas Marcadas en color amarillo, corresponden a valores menores del 80%

Anexo 3: Base de datos concentrado: Resultados de la encuesta SICLO para la Central Termoeléctrica Poza Rica, periodo 2011-1015

CAPITULOS	2011	2012	2013	2014	2015
Reconocimiento Laboral	84.1	86.7	85.3	87.7	91.3
Capacitación Especializada y Desempeño	87.5	90.5	88.6	90.4	96.3
Mejora y Cambio	85.1	88.8	87.8	88	91.9
Calidad y Orientación al Usuario	87.5	89.7	88.9	88.6	96.3
Equidad y Género	77.4	82.4	80.9	84.6	97.5
Comunicación	84.7	87.9	85.8	86.3	94.2
Disponibilidad de Recursos	79.9	81.4	80.4	83.5	90
Calidad de Vida Laboral	89.7	92	91	89.9	95.5
Balance Trabajo-Familia	84.4	89.1	86.5	88.3	99.5
Colaboración y Trabajo en Equipo	89.1	89.8	88.3	89.6	91.3
Liderazgo y Participación	80.8	86.5	85.2	85.6	92
Identidad con CFE y Valores	92.8	93	92.4	92.4	96
Austeridad y Combate a la Corrupción	79.1	82.9	80.7	84.6	90.6
Enfoque a Resultados y Productividad	89.4	90.9	90.2	89.3	96
Normatividad y Procesos	88.1	90.4	89.1	89.8	95
Impacto de la Encuesta en CFE	89.4	90.2	89.7	89.9	96.7
Profesionalización de la Administración Pública Federal	0	0	0	90.3	94.7
Estrés Laboral	0	0	0	88	93.5

Anexo 4: Constructo Satisfacción y Desempeño



Anexo 5: Ejemplo de difusión del plan de acción de CFE sobre Equidad de Género



Creative Commons licensing terms

Author(s) will retain the copyright of their published articles agreeing that a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0) terms will be applied to their work. Under the terms of this license, no permission is required from the author(s) or publisher for members of the community to copy, distribute, transmit or adapt the article content, providing a proper, prominent and unambiguous attribution to the authors in a manner that makes clear that the materials are being reused under permission of a Creative Commons License. Views, opinions and conclusions expressed in this research article are views, opinions and conclusions of the author(s). Open Access Publishing Group and European Journal of Social Sciences Studies shall not be responsible or answerable for any loss, damage or liability caused in relation to/arising out of conflicts of interest, copyright violations and inappropriate or inaccurate use of any kind content related or integrated into the research work. All the published works are meeting the Open Access Publishing requirements and can be freely accessed, shared, modified, distributed and used in educational, commercial and non-commercial purposes under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).