

**III Congreso Internacional de Posgrados e Investigación Latinos
en Administración y Estudios Organizacionales**

Título del trabajo: La influencia de la motivación y satisfacción laboral en la cultura organizacional de una empresa paraestatal en México

Autores: García Aguirre, Anna Arlette; Caldera González, Diana del Consuelo

Adscripción institucional: Universidad de Guanajuato, México

Palabras clave: Cultura organizacional, satisfacción laboral, motivación

Contacto: Anna Arlette García Aguirre, annayl_2@hotmail.com;

Diana del Consuelo Caldera González, dccaldera@ugto.mx

Tema de sumisión: 7.- Vida simbólica y cultura en las organizaciones

Julio, 2014

LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA PARAESTATAL EN MÉXICO

Anna Arlette García Aguirre, Diana del Consuelo Caldera González

Universidad de Guanajuato, Campus Guanajuato

Introducción

El propósito de toda organización es ser competitiva dentro del mercado en el cual se encuentra; para ello es necesario tomar en cuenta el entorno tanto interno como externo, y todas las variables que pueden intervenir en su desarrollo. En este trabajo se propone abordar el estudio de tres de estas variables: la cultura organizacional y la influencia que tiene la motivación y la satisfacción laboral en ésta.

La cultura organizacional es probablemente uno de los conceptos más complejos y difíciles de entender en todas las organizaciones. Cada organización posee una cultura que la diferencia de las demás. Sin lugar a dudas, la comprensión de la cultura puede apoyar y brindar un mejor entendimiento de las situaciones que se presentan en cualquier organización.

La cultura organizacional la concebimos como el conjunto de rituales, valores, actitudes y mitos que se presentan en la organización, pero también consideramos que representa una manera de comprender el comportamiento que las personas adoptan dentro de cualquier organización.

A medida que la cultura organizacional se transforma, la forma de actuar de las personas en la organización cambia también. Factores como el sentido de pertenencia, el compromiso, la motivación, la satisfacción, la iniciativa, la creatividad, etc., pueden verse afectados positiva o negativamente en el funcionamiento de toda la organización.

Consideramos que la satisfacción y la motivación laboral influyen en la cultura organizacional, lo cual se refleja en el comportamiento de los miembros de la organización.

En el presente trabajo, se describirá cómo fue diseñado y aplicado un instrumento tipo encuesta para analizar y comprender la influencia de la motivación y satisfacción laboral en la cultura organizacional de una empresa paraestatal en México. Asimismo, se darán a conocer algunos de los resultados preliminares de esta investigación.

Este trabajo pretende desarrollar y presentar como primer paso la elección de categorías de análisis para el diseño de la encuesta, para después realizar una prueba que pueda proporcionar resultados preliminares, los cuales formarán parte de un estudio que se realiza como proyecto de tesis de una Maestría en Administración, por lo cual cabe aclarar que ésta es una investigación en proceso.

La empresa paraestatal que se estudia es Comisión Federal de Electricidad (CFE), que es la máxima proveedora de energía en México. Considerando la incertidumbre del entorno en el cual opera dicha empresa por las nuevas reformas en la ley energética que se han aprobado en el país, resulta evidente que se han visto impactadas las condiciones laborales y motivacionales de los empleados, además de la estructura organizacional.

Por lo anterior, consideramos necesario que los líderes de esta organización cuenten con un conocimiento claro y profundo acerca de la cultura organizacional y cómo la motivación y satisfacción influyen en ella. Justamente los resultados del instrumento que se aplicará, serán el insumo para comprender qué sucede con la cultura, la motivación y la satisfacción laboral; y cómo estas tres variables se interrelacionan positiva o negativamente entre sí.

La empresa paraestatal: Comisión Federal de Electricidad (CFE)

En 1937, México tenía 18.3 millones de habitantes de los cuales, sólo 7 millones contaba con suministro eléctrico, el cual era proporcionado con serias dificultades, por lo que las interrupciones de electricidad eran constantes y las tarifas eran muy elevadas. En esta época existían tres empresas privadas que suministraban el servicio pero, las empresas encargadas del suministro no permitían el desarrollo del país ya que únicamente se enfocaban a los mercados urbanos más redituables, dejando de lado las poblaciones rurales.

Por ello el 14 de agosto de 1937, se crea la CFE como un sistema nacional de generación, transmisión y distribución de electricidad, basado en principios técnicos y económicos, sin fines de lucro y con un costo mínimo en beneficio de la población. El 27 de septiembre de 1960, el presidente Adolfo López Mateos, concluye la nacionalización de la industria eléctrica, y se establece en el párrafo sexto del artículo 27 constitucional, la exclusividad de la nación de generar conducir, transformar, distribuir, y abastecer energía eléctrica para la prestación del servicio público. (CFE, 2013)

Descripción de la organización

CFE es una empresa paraestatal, encargada de controlar, generar, transmitir y comercializar energía eléctrica en todo el territorio mexicano. Es una empresa mexicana cuya sede se encuentra en la Ciudad de México. Sus ingresos

ascienden a los 164 mil 119 millones de pesos anuales con alrededor de 80 mil 127 empleados. (CFE, 2013)

La organización se encuentra segmentada en 16 divisiones. La división Bajío, que es el objeto de investigación de este trabajo, comprende 10 zonas dentro de las cuales se encuentra la zona Celaya.

Con lo anterior queremos acotar el área específica en la cual la investigación se desarrolla, ya que consideramos que dado el tamaño de la organización, resulta conveniente realizar estudios específicos por zonas, las cuales indudablemente se ven afectadas por su ambiente contextual.

Esta investigación considera solamente al personal sindicalizado que presta servicios a sus propios compañeros de trabajo, a los cuales los llamaremos “trabajadores internos”. Se eligió esta unidad de análisis con el fin de conocer y analizar las relaciones interpersonales y laborales que existen en la organización y así lograr indagar en la influencia de la motivación y satisfacción laboral en la cultura organizacional de CFE.

Para fines de la investigación y como apoyo al lector, a continuación se presenta un organigrama que brindará información sobre la representación gráfica de la estructura de la organización, mostrando la estructura departamental y las relaciones jerárquicas que están en vigor lo cual apoyará a tener una idea uniforme y sistemática de la estructura formal de la organización.

Figura 1. Organigrama de CFE



Fuente: Elaboración propia con base en entrevista a Sosa Equihua de CFE (2014)

El organigrama se asemeja a una estructura organizacional de tipo jerárquica, donde se encuentran distribuidas las actividades por departamentos. La superintendencia se encarga de controlar e inspeccionar el cumplimiento de todas las actividades de la zona. El departamento de distribución se encarga de la atención de líneas de distribución de energía en colaboración con el departamento de comunicaciones. El departamento de planeación se encarga de planear y controlar las redes de distribución por medio de planos y

realizando actividades de oferta y demanda de las líneas. La función principal del departamento comercial es la cobranza y la facturación por la venta de energía; este departamento se apoya en las once agencias comerciales que se encuentran distribuidas en el área de adscripción de la zona Celaya, ya que éstas brindan atención a los usuarios y son las áreas que tienen más contacto con personas de manera directa. El departamento de medición se encarga de verificar que los cobros a los usuarios sean acordes a las tarifas y usos de energía; en este mismo departamento y con apoyo del departamento comercial, se realizan conexiones de servicios o cortes según sea al caso para alcanzar los objetivos propios de la organización, entre otras actividades. El departamento de personal se encarga de proveer a los trabajadores el equipo necesario para realizar sus actividades, también se encarga de la capacitación y el adiestramiento del personal, así como de hacer cumplir los derechos y obligaciones del personal para alcanzar los objetivos de la organización en general. El departamento de administración se encarga de administrar el recurso financiero para que la organización funcione de manera adecuada. También existe un departamento de informática que se encarga de apoyar a la empresa en todos los aspectos de tecnologías de la información y comunicación (TIC's) que ayudan a toda la organización en diversas tareas.

Las oficinas de CFE, zona Celaya, distribución Bajío, han estado en servicio desde que comenzó a operar la organización en 1937. Respecto a sus instalaciones, se trata de sólo un edificio perteneciente a la empresa, donde se brinda servicio y atención a los usuarios, sin embargo las tareas que desarrollan son considerables. En el inmueble se encuentran concentrados los departamentos que administran y dirigen todo un conjunto de agencias comerciales y departamentos que se encargan del cumplimiento de todo el proceso administrativo.

Esta investigación está directamente dirigida a los *trabajadores internos*¹ de CFE, zona Celaya, distribución Bajío. Lo que se busca es saber si la motivación y satisfacción laboral influyen en la cultura organizacional, y así poder explicar algunos de los comportamientos (positivos y/o negativos) de las personas.

Cabe mencionar que los trabajadores internos se encuentran distribuidos en los diferentes departamentos mencionados, en especial en los departamentos de personal, administración, almacén y cobranza. Estos trabajadores fueron elegidos porque al relacionarse de manera interna en la organización, son los que influyen de manera importante en la cultura organizacional, ya que son los que crean las tendencias de actuación, usos y costumbres que se desarrollan en la organización.

¹ Trabajadores internos: para fines de esta investigación serán los ocupantes de puestos administrativos de la empresa en la zona Celaya, y que tengan trato ya sea con usuario o con integrantes de la misma.

La empresa en general, cuenta con un sindicato, con personal de base y personal de confianza; existen trabajadores de confianza tanto temporales como de base, que se encargan de actividades de control y cumplimiento de objetivos y son los jefes tanto de oficinas como departamentos, y el personal operativo que es el que pertenece al sindicato, y que realiza actividades operativas para el cumplimiento de los objetivos del departamento al que pertenecen, pero guiados por su jefe inmediato siendo éste como anteriormente se mencionó un trabajador de confianza ya sea de base o temporal, según sea el caso.

Dado que existen relaciones interpersonales con objetivos laborales, en algunas ocasiones los desacuerdos entre las partes afectan el cumplimiento de las actividades y de manera directa el comportamiento de las personas dentro de la organización alterando también la cultura organizacional.

En la tabla 1 se presentan los tipos de trabajadores que hay en la organización y a los cuales se estudiará.

Tabla 1. Clasificación de tipos de trabajadores de la CFE

| Tipo | Temporal | Base |
|---------------|----------|------|
| Confianza | X | X |
| Sindicalizado | X | X |

Fuente: Elaboración propia con base en archivos de internos de CFE zona Celaya 2014, proporcionados por el departamento de superintendencia.

Elección y definición de las categorías de análisis

Para el presente trabajo, como primer paso fue necesario realizar la elección de categorías de análisis sobre las variables que se están abordando, que son la cultura organizacional, la motivación y la satisfacción laboral.

Para la cultura organizacional se tomarán en cuenta el perfil de la organización, ya que es necesario que el personal conozca la planeación estratégica de la organización y se apegue lo más posible a las formalidades de ésta. De este modo se pretende saber, si es que el personal de la organización tiene conocimientos de hacia dónde va la empresa y el motivo de las actividades que realiza dentro de la misma. También se desea tomar en cuenta la comunicación, saber de qué manera se le hace llegar al personal la información necesaria para el cumplimiento de las actividades y de igual manera, si es que el personal realiza propuestas, cómo comienza a difundirlas. Finalmente con relación a la cultura organizacional, es necesario tomar en cuenta las actitudes y valores del personal para conocer qué es lo que les facilita o les limita en sus actividades laborales cotidianas.

Siguiendo con la motivación y satisfacción laboral se desea utilizar como indicadores los estímulos (prestaciones), si es que existen y los conocen, y también el apoyo e involucramiento de la Dirección.

Se considera a las condiciones de trabajo como una dimensión más para saber cómo están en relación al equipamiento, los programas de capacitación y las condiciones físicas en las que se encuentran.

Y para finalizar estas dimensiones, se tomarán en cuenta las relaciones interpersonales ya sean grupales o personales para indagar sobre cómo son las líneas de comunicación efectiva. A continuación se presenta la tabla 2, donde se resumen las categorías de análisis que se utilizarán para este trabajo.

Tabla 2. Dimensiones de análisis

| Dimensión | Categoría | Indicador |
|--|--|--|
| Motivación y satisfacción laboral | Sistemas y estructuras de compensación | Estímulos |
| | | Prestaciones laborales |
| | | Apoyo e involucramiento de la dirección |
| | Entorno laboral | Condiciones físicas |
| | | Equipamiento |
| | | Programas de Capacitación y Formación |
| | Relaciones interpersonales | Relaciones grupales |
| Relaciones personales | | |
| Cultura organizacional | Perfil de la organización (Planeación estratégica) | Misión |
| | | Valores |
| | | Objetivos institucionales |
| | | Medios utilizados |
| | Comunicación | Tipo de mensajes |
| | | Relevancia de información |
| | | Factores que facilitan el cumplimiento del trabajo |
| | Actitudes y valores | Factores que limitan el cumplimiento del trabajo |

Fuente: Elaboración propia con base en Añez, 2006.

Una vez definidas las variables, dimensiones e indicadores que se utilizarán para el presente estudio, se procedió al diseño del instrumento para el levantamiento de la información.

Diseño y aplicación del instrumento

El instrumento utilizado fue una encuesta tipo Likert con 41 ítems divididos en dos apartados: cultura organizacional; y motivación y satisfacción laboral.

La encuesta fue aplicada en papel de manera presencial. El universo de estudio fueron todos los trabajadores de CFE, zona Celaya, distribución Bajío. La muestra que se utilizó es la de casos tipo enfocada a los *trabajadores internos*.

Se trata de un estudio con perspectiva fenomenológica, donde el objetivo fue analizar valores, ritos y significados de un determinado grupo social (cultura organizacional) y la influencia de la motivación y la satisfacción laboral en él.

La muestra comprendió 30 trabajadores de 4 distintos departamentos como se muestra en la tabla 3, de los cuales fueron 57% hombres y 43% mujeres como se presenta en la gráfica 1.

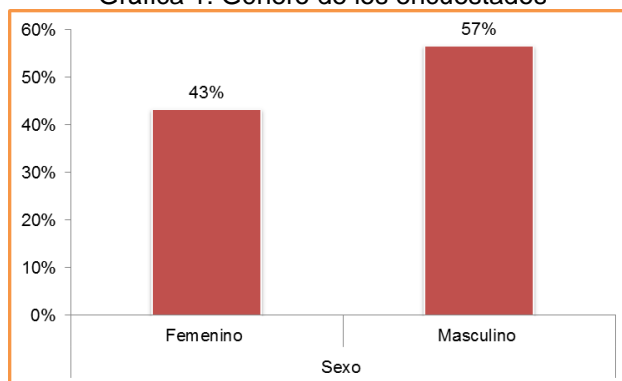
La muestra de la encuesta se presenta en el Anexos 1 al final de este documento.

Tabla 3: Departamentos de los encuestados

| Departamento | | | |
|----------------|----------------------------------|-------------------------|----------|
| Administración | Ingeniería y servicio al cliente | Facturación informática | Personal |
| 23% | 23% | 33% | 20% |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 1: Género de los encuestados



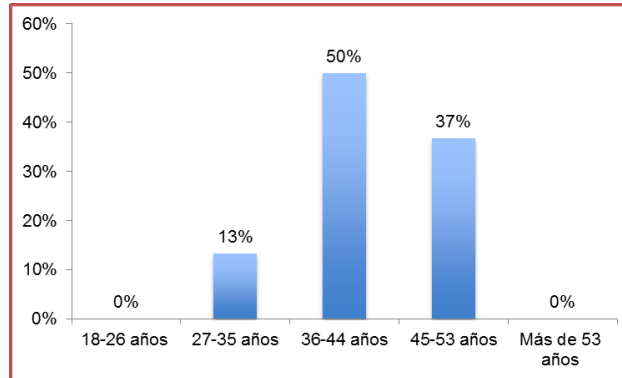
Fuente: Elaboración propia.

La edad del personal y su antigüedad son datos que nos apoyarán para el análisis e interpretación de la información, ya que las personas con mayor edad y antigüedad son las que influyen más directamente en la cultura organizacional. Se puede observar en la gráfica 2, que la mayoría del personal encuestado oscila entre los 36 y 53 años de edad; respecto a la antigüedad, en

la gráfica 4 se puede observar que la mayoría de los encuestados oscila entre los 21 y 30 años.

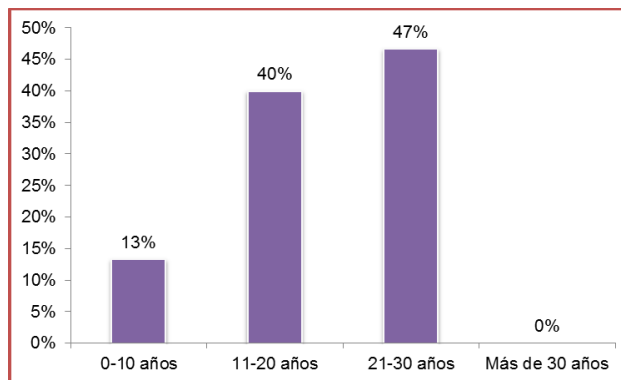
Otra variable que consideramos importante respecto al perfil del encuestado es su nivel académico. De acuerdo con la encuesta, el 60% cuenta con licenciatura o equivalente.

Gráfica 2. Edad de los encuestados



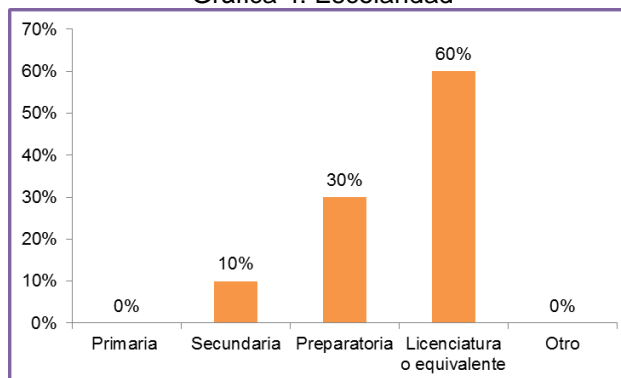
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 3. Antigüedad de los encuestados



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 4: Escolaridad



Fuente: Elaboración propia.

Con los datos mostrados, podemos hablar respecto del perfil general del encuestado, el cual es mayor (entre los 36 y 53 años), con una gran antigüedad en la organización (de 11 a 30 años) y con un nivel académico alto (licenciatura o equivalente).

Resultados

A continuación se presentan los resultados preliminares de acuerdo a los apartados, las dimensiones y las categorías de la encuesta aplicada.

Dimensión: Motivación y satisfacción laboral

Categoría: Sistemas y estructuras de compensación

Resultados:

El 100% de las personas están de acuerdo con las condiciones salariales y prestaciones que la empresa les proporciona. El 70% considera que sí recibe estímulos por parte de la organización.

El 100% menciona que les gusta su trabajo; 54% se siente libre de expresar sus opiniones. El 40% manifiesta sentirse motivado. Sólo el 30% considera que las cargas de trabajo se encuentran bien distribuidas.

El 60% de los trabajadores considera que tiene autonomía para la toma de decisiones relacionadas con su trabajo, y el 53% que recibe retroalimentación. Finalmente el 67 % se encuentra satisfecho con los estímulos que recibe por parte de la empresa.

Categoría: Entorno laboral

Resultados:

94% de los trabajadores considera que las condiciones físicas de las instalaciones son adecuadas, un 87% se siente cómodo en su lugar de trabajo y un porcentaje igual (87%) opina que sí le son suministradas las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades.

El 77% considera que la empresa le proporciona el equipamiento necesario para el desarrollo de sus actividades, mientras que el 50% manifiesta que cuando necesita nueva capacitación la empresa se la proporciona.

El 73% considera que la empresa le da oportunidades para su desarrollo profesional, mientras que el 83% está de acuerdo con que la empresa le permite aprender y progresar como persona.

Categoría: Relaciones interpersonales

Resultados:

En una pregunta, el 77% manifiesta que existe una buena relación con sus compañeros de trabajo, mientras que en otra pregunta de control la opinión cambia. Ahora un 73% considera que la relación con sus compañeros de trabajo es mala.

El 47% opina que la comunicación interna funciona correctamente y el 70% se siente partícipe de un equipo de trabajo.

Dimensión: Cultura organizacional

Categoría: Perfil de la organización (Planeación estratégica)

Resultados:

El 97% se encuentra identificado con la misión y la visión de la empresa, al tiempo que el 87% consideran necesario conocer la misión, la visión y los valores de la organización.

El 67% de los trabajadores identifican algunos valores empresariales que se practican. El 83% manifiesta conocer la trayectoria e historia de la empresa; esta misma proporción (83%) considera importante el cumplimiento de metas. El 77% tiene claro el objetivo general en el cual impactan sus actividades.

El 67% considera que le proporcionan la información necesaria para el desempeño de sus actividades de manera formal. 70% dice que las reuniones son un medio para comunicarles cambios y finalmente, sólo el 60% considera que son tomadas en cuenta sus opiniones.

Categoría: Comunicación

Resultados:

El 50% la recibe de manera formal y oportuna la información que necesita para sus actividades, el 70% dice que recibe la información que necesita de manera formal por medio de oficios y escritos, mientras que en una pregunta de control este indicador caía, ya que ahora el 57% manifiesta que la información que necesita se le proporcionan de manera informal. No obstante lo anterior, el 47% dice que la comunicación funciona correctamente, y que los cambios se los comunican y explican (33%).

El 74% considera que las reuniones son medios para proporcionarles información necesaria para el desempeño de sus tareas. El 60% considera que sus actividades están bien definidas, mientras que el 40 % considera que el radio pasillo es otro medio por el cual se enteran de asuntos relacionados con sus actividades.

Categoría: Actitudes y valores

Resultados:

El 40% considera que existe un ambiente de cooperación en la empresa.

El 70% conoce las tareas de otras áreas; este mismo porcentaje (70%) considera que recibe la información necesaria para el desempeño de sus actividades y finalmente el 50% cree que es necesaria una recomendación interna para ascender o ingresar a la empresa.

Reflexiones finales

Consideramos que la comprensión de la cultura organizacional resulta fundamental para diseñar estrategias y diagnósticos coherentes dentro de procesos de cambios organizacionales, ya que si no se conoce aquello que guía el comportamiento de las personas, resultarán en vano los esfuerzos para realizar transformaciones y adecuaciones en la organización.

Analizar la influencia de la motivación y la satisfacción laboral en la cultura organizacional, ayuda a determinar el clima en la organización, lo cual afecta justamente el comportamiento y el sentir de las personas, razón por la cual se eligieron estas tres variables de análisis.

La cultura organizacional fue entendida como el conjunto de normas, valores, rituales y mitos que predominan y caracterizan el comportamiento del personal en los diferentes niveles de la organización. Esta cultura es creada por las mayorías por lo cual la cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa, mediante la manifestación conductual y social. Justo es aquí donde la motivación y la satisfacción laboral aparecen en escena.

No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente las acciones y modos de hacer, rigiendo las percepciones de sus participantes y la imagen que sus públicos tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una empresa.

La motivación y satisfacción laboral fueron definidas de acuerdo con Reeve (1994:289) como “la búsqueda de las condiciones y antecedentes al comportamiento energizado y dirigido en las organizaciones”.

Se trata de un medio por el cual la organización busca alcanzar de manera eficiente los objetivos pero, esta no sólo es resultado de las estrategias que el gerente implemente sino que se ve afectada por aspectos tanto internos como externos de la organización, ya que el individuo es cambiante y sensible a su vida laboral y personal, y por estos cambios la organización se ve afectada en su funcionamiento.

Es posible que el tipo de motivación que se requiere, de acuerdo al comportamiento organizacional, lo proporcione la gerencia, con base en una buena integración del equipo de trabajo y así se manifieste en un clima organizacional idóneo. El desempeño es uno de los aspectos que alimentan la satisfacción laboral. Aunque la relación de la motivación como causa de la satisfacción no es directa como se da en la dirección contraria.

Así bien, podemos destacar que la interrelación entre dichas variables resulta relevante para el análisis organizacional.

En este trabajo, se diseñó y aplicó un instrumento en una empresa paraestatal en México, dividido en dos dimensiones principales: motivación y satisfacción laboral; y cultura organizacional; con la intención de descubrir cómo estas variables se interrelacionan.

Como se pudo observar en el análisis realizado, en la categoría de sistemas y estructuras de compensación, el personal dice sentirse satisfecho con los sistemas de recompensa que tienen, no obstante el promedio es bajo ya que menos de la mitad manifiestan sentirse motivados, sin embargo dicen estar satisfechos con los estímulos que reciben aunque no un 100%.

En la categoría de entorno laboral, las personas expresan que éste es idóneo y cómodo, además de que reciben apoyo.

El análisis del apartado de relaciones interpersonales, resultó contradictorio ya que por un lado los encuestados manifestaron que existe una buena comunicación, y que ésta funciona correctamente; sin embargo posteriormente en el apartado de la dimensión de cultura organizacional, en el apartado de comunicación, solo la mitad expresa que le proporcionan la información, por lo cual los porcentajes disminuyen considerablemente.

Por lo anterior es posible argüir que la comunicación en cuanto a las relaciones interpersonales es adecuada y fluye de manera correcta; no siendo igual para la comunicación organizacional, la cual resulta más intermitente y problemática. A este respecto consideramos que la organización puede aprovechar la comunicación personal para fortalecer la comunicación laboral.

En el apartado de perfil de la organización, el personal expresa que es importante conocer y tener presentes, la misión, la visión, los valores, las metas y los objetivos de la organización, por lo tanto existe una identificación del personal con la planeación estratégica de la organización. También se percibe que la empresa ha realizado actividades para que así sea, al involucrar al personal con la organización. Finalmente en el apartado de actitudes y valores, una baja cantidad de personas considera que hay un ambiente de cooperación, que conocen las tareas y que reciben la información necesaria para desarrollar su trabajo.

Respecto al análisis realizado, consideramos que las categorías que la organización necesita atender son: a) los medios de comunicación, ya que existió mucha discrepancia al respecto y b) los estímulos, ya que aunque se encuentran satisfechos con ellos, manifiestan no estar del todo motivados.

El aspecto que tuvo una mayor identificación con el personal fue el entorno laboral y sus condiciones, por lo cual es necesario que la empresa no descuide esta fortaleza que ahora tiene.

El estudio de caso que utilizamos es una empresa que tiene más de 70 años de existencia, lo cual la dota de cierta personalidad, ya que es una organización madura, encasillada en el sector paraestatal, la cual tiene un sindicato fuerte. Estos tres aspectos conforman también sin lugar a dudas la cultura que se ha desarrollado y fortalecido en ella, sin embargo en tiempos recientes han existido muchas reformas a las leyes energéticas que rigen a este sector, por lo cual CFE no puede mantenerse al margen de los cambios que están ocurriendo, los cuales invariablemente, tendrán repercusiones en el ánimo de los trabajadores, por lo cual consideramos oportuna la realización de este diagnóstico, para que los altos mandos de la empresa conozcan la situación actual que perciben sus trabajadores.

En cuanto a las limitaciones de este estudio, consideramos que resulta necesaria la aplicación de otra herramienta de investigación para triangular la información. Ya se ha determinado que se realizarán algunas entrevistas para poder cotejar la información recabada.

Referencias

Añez, S. (2006). Organizational culture and labor motivation of the educational college students. Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 4 (1).

CFE Zona Celaya (2013). Archivos internos proporcionados por el departamento de Superintendencia.

CFE Zona Celaya (2013). Archivos internos proporcionados por el departamento de Planeación Estratégica.

CFE Zona Celaya (2014). Archivos internos proporcionados por el departamento Comercial.

CFE Zona Celaya (2014). Archivos internos proporcionados por el departamento de Planeación.

CFE Página institucional (2013). Disponible en: <http://www.cfe.gob.mx/paginas/home.aspx>. Consultada el 12 de octubre de 2013.

Reeve, J. (1994). Motivación y Emoción. España: Mc Graw Hill.

Entrevistas

Sosa Equihua, Víctor Hugo. Superintendente de la zona Celaya. Enero de 2014.

Luna Anguiano, Alejandro. Administrador de la zona Celaya. Marzo de 2014.

Anexo 1. Muestra de la encuesta aplicada

ENCUESTA

La presente encuesta tiene como finalidad analizar la influencia de la motivación y satisfacción laboral en la cultura organizacional. Esta información es confidencial y será utilizada para fines académicos por lo cual pedimos su apoyo.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y de acuerdo a su experiencia marque con una X la opción disponible que más aplique.

| Datos generales del encuestado | | | | | |
|--|-----------------------|------------|--------------|---------------------------|--------------------------|
| Sexo: | Femenino | Masculino | | | |
| Edad: | 18-26 años | 27-35 años | 36-44 años | 45-53 años | Más de 53 años |
| Escolaridad: | Primaria | Secundaria | Preparatoria | Licenciatura/ equivalente | Otro. ¿Cuál? |
| Antigüedad: | 0-10 años | 11-20 años | 21-30 años | Más de 30 años | |
| Departamento: | | | | | |
| Motivación y satisfacción laboral | | | | | |
| Pregunta | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Indiferente | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| 1 ¿Recibe algún estímulo por parte de la empresa? | | | | | |
| 2 ¿Existe autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo? | | | | | |
| 3 Las condiciones salariales y de prestaciones ¿son buenas? | | | | | |
| 4 ¿Recibe retroalimentación del desempeño de su trabajo? | | | | | |
| 5 ¿Está satisfecho con los estímulos de la empresa? | | | | | |
| 6 ¿Cree que las instalaciones son adecuadas para lo que están diseñadas? | | | | | |
| 7 ¿Se siente cómodo en su lugar de trabajo con el mobiliario y equipo que le fue proporcionado? | | | | | |
| 8 ¿Le suministran las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente con su trabajo? | | | | | |
| 9 Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesario un nuevo aprendizaje, ¿la empresa lo proporciona? | | | | | |
| 10 La empresa proporciona oportunidades para su desarrollo profesional | | | | | |
| 11 ¿Considera que la empresa le permite aprender y progresar como persona? | | | | | |
| 12 ¿Cree que es buena la relación con sus compañeros de trabajo? | | | | | |
| 13 La comunicación interna dentro de su área de trabajo ¿funciona correctamente? | | | | | |
| 14 ¿Cree que es buena la relación con sus compañeros de trabajo? | | | | | |
| 15 ¿Considera que las cargas de trabajo están bien distribuidas? | | | | | |
| 16 ¿Se siente parte de un equipo de trabajo? | | | | | |
| 17 ¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo? | | | | | |
| 18 ¿Se siente motivado por la empresa? | | | | | |
| 19 ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo? | | | | | |
| 20 ¿Le gusta el trabajo que desarrolla? | | | | | |

| Cultura organizacional | | | | | | |
|------------------------|---|-----------------------|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| | Pregunta | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Indiferente | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| 21 | ¿Está familiarizado con la misión y la visión de la empresa? | | | | | |
| 22 | ¿Identifica algún valor de la empresa que sea practicado por su grupo de trabajo? | | | | | |
| 23 | ¿Tiene claro el objetivo institucional en el cual impactan sus actividades? | | | | | |
| 24 | La información que requiere para realizar sus actividades ¿se la proporcionan de manera formal? | | | | | |
| 25 | ¿Las reuniones de trabajo son un medio a través del cual se le comunican los cambios en la organización? | | | | | |
| 26 | ¿Son tomadas en cuenta tus opiniones y propuestas? | | | | | |
| 27 | La comunicación en la empresa se da formalmente (mediante oficios, escritos, etc.) | | | | | |
| 28 | ¿La comunicación dentro de su área de trabajo funciona correctamente? | | | | | |
| 29 | La comunicación en la empresa se da informalmente (de manera verbal) | | | | | |
| 30 | ¿Cuándo hay cambios le explican por qué suceden y en qué benefician? | | | | | |
| 31 | La información que le es proporcionada en reuniones ¿es importante para el desarrollo de sus actividades? | | | | | |
| 32 | ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas? | | | | | |
| 33 | La información que necesita para sus actividades ¿es suministrada de manera formal y oportuna? | | | | | |
| 34 | La información de radiopasillo en la empresa, es un buen medio para conocer asuntos de mi incumbencia en el trabajo | | | | | |
| 35 | ¿Conoce las tareas que desempeñan otras áreas? | | | | | |
| 36 | ¿Recibe la información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo? | | | | | |
| 37 | ¿Hay un ambiente de cooperación dentro de la empresa? | | | | | |
| 38 | ¿Cree usted que para ingresar y ascender en la empresa es necesaria alguna recomendación o influencia interna? | | | | | |
| 39 | Para el desempeño de sus actividades ¿considera necesario conocer la misión, visión, valores y objetivos institucionales de la empresa? | | | | | |
| 40 | ¿Para la empresa es importante el cumplimiento de metas? | | | | | |
| 41 | ¿Conoce la historia y trayectoria de la empresa? | | | | | |

Fecha: _____

¡Muchas gracias por su colaboración!