

# El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano<sup>1</sup>

Norma Angélica Pedraza Melo <sup>2</sup>

## Resumen

**Introducción:** En la actualidad resulta de relevancia analizar aspectos intangibles en la gestión del capital humano, con el fin de contribuir a generar conocimiento útil a los tomadores de decisiones para el diseño e implementación de políticas y prácticas más efectivas en la gestión de su personal. **Objetivo:** Analizar la relación entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral desde la percepción de los empleados en organizaciones públicas y privadas. **Materiales y métodos:** Investigación con enfoque cuantitativo, no experimental, transversal y explicativo. Se aplicó cuestionario a personal de organizaciones que accedieron participar. Se conformó muestra a conveniencia de 133 encuestados, aplicando estadística descriptiva para su caracterización. Los factores determinantes del clima y satisfacción laboral se identificaron con análisis factorial exploratorio y en la valoración de la relación entre ambos constructos el análisis de regresión. **Resultados:** Se identificaron ocho factores que describen el clima organizacional y confirman la estructura subyacente del modelo de Litwin y Stringer. En la variable de satisfacción laboral se confirma la propuesta teórica de Warr, Cook y Wall. La confiabilidad del cuestionario es adecuada al obtener valor superior a 0.70 del Alpha de Cronbach. **Conclusiones:** Tres dimensiones del clima organizacional muestran relaciones positivas y significativas con la satisfacción laboral, aportando evidencia empírica desde otros contextos y unidades de análisis. Estos hallazgos son relevantes para

administradores del capital humano, a efecto de que diseñen e implementen prácticas que contribuyan a mejorar el clima de trabajo por las incidencias positivas que aporta este a la satisfacción de los trabajadores.

**Palabras clave:** clima organizacional, satisfacción laboral, capital humano, análisis factorial exploratorio, análisis de regresión

## Organizational climate and its relation with the Jobs satisfaction levels from human capital insight

### Abstract

**Introduction.** At present, it is relevant to analyze intangible aspects in the management of human capital, in order to contribute in generating useful knowledge to the decision makers for the design and implementation of policies and practices more effective in personnel management. **Objective.** To analyze the relationship between the variables of organizational climate and job satisfaction from the perception of employees in public and private organizations. **Material and methods.** Research with a quantitative, non-experimental, transversal and explanatory approach. Questionnaire was applied to personnel of organizations that agreed to participate. We sampled 133 respondents, applying descriptive statistics for their characterization. The determinants of climate and job satisfaction were identified with exploratory

1 El artículo es producto del Proyecto de Gestión, cultura y comunicación en las organizaciones realizado en el periodo 2015-2017. Se da difusión de resultados correspondientes al constructo de clima organizacional, puesto que la investigación comprende el estudio de una serie de variables en el contexto de la gestión organizacional. Para la ejecución del proyecto se contó con financiamiento de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en el Programa de apoyo a cuerpos académicos consolidados.

2 Doctora en Administración, Maestría en Finanzas, Universidad Autónoma de Tamaulipas – Mexico, contacto: napedraza@docentes.uat.edu.mx

factor analysis and in the assessment of the relationship between both constructs the regression analysis. **Results.** We identified eight factors that describe the organizational climate and confirm the underlying structure of the Litwin and Stringer model. In the Labor Satisfaction variable, the theoretical proposal of Warr, Cook and Wall is confirmed. The reliability of the questionnaire is adequate to obtain value superior to, 70 of the Alpha of Cronbach. **Conclusions.** Three dimensions of the organizational climate show positive and significant relationships with job satisfaction, providing empirical evidence from other contexts and units of analysis. These findings are relevant for human capital managers, in order to design and implement practices that contribute to improving the work climate due to the positive impacts it contributes to the satisfaction of workers.

**Key words:** organizational climate, job satisfaction, human capital, exploratory factor analysis, regression analysis

### **O clima organizacional e sua relação com a satisfação laboral desde a percepção do capital humano**

Resumo

**Introdução:** Atualmente, é relevante analisar os aspectos intangíveis na gestão do capital humano, com o fim de contribuir a gerar conhecimento útil aos tomadores de decisão para o desenho e a implementação de políticas e práticas mais

efetivas na gestão de seu pessoal. **Objetivo:** Analisar a relação entre as variáveis do clima organizacional e a satisfação laboral desde a percepção dos funcionários nas organizações públicas e privadas. **Materiais e métodos:** Pesquisa com enfoque quantitativo, não experimental, transversal e explicativo. Aplicou-se questionário ao pessoal das organizações que eles concordaram participar. Estabeleceu-se uma amostra à conveniência de 133 entrevistados, aplicando estatística descritiva para sua caracterização. Os fatores determinantes do clima e satisfação laboral identificaram-se com análise fatorial exploratória e na valoração da relação entre ambos os construtos no análise de regressão. **Resultados:** Identificaram-se oito fatores que descrevem o clima organizacional e confirmam a estrutura subjacente do modelo de Litwin e Stringer. Na variável de satisfação laboral confirma-se a proposta teórica de Warr, Cook e Wall. A confiabilidade do questionário é adequada ao obter um valor superior à 0,70 do Alpha de Cronbach. **Conclusões:** Três dimensões do clima organizacional mostram relações positivas e significativas com a satisfação laboral, aportando evidência empírica desde outros contextos e unidades de análise. Estas descobertas são relevantes para os administradores do capital humano, para o efeito de que desenhem e implementem práticas que contribuam a melhorar o clima de trabalho pelas incidências positivas que aporta este à satisfação dos trabalhadores.

**Palavras-chave:** clima organizacional, satisfação laboral, capital humano, análise fatorial exploratória, análise de regressão

---

## **Introducción**

En el entorno empresarial actual, se estima relevante analizar aspectos intangibles en la gestión del capital humano, por la propia complejidad que implica la administración de este componente del capital intelectual. Fundamentalmente porque las organizaciones logran sus objetivos y resultados por medio de sus empleados, puesto que por eso son reclutados e incorporados, así, se da una relación de intercambio permanente de intereses entre empresa y trabajador (Hospinal, 2013; Navarro, Arévalo y Suárez, 2017). Los empleados, finalmente, representan ese capital intangible en forma de conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas, valores y capacidades que

pertenecen a los individuos, quienes, con su potencial, hacen posible que las organizaciones logren sus resultados empresariales, de allí la relevancia de ver a los trabajadores como un capital valioso.

De hecho, se estima que la satisfacción laboral es un fenómeno asociado a una serie de sentimientos del personal que determinan, en forma importante, su bienestar y el compromiso con su trabajo (Chiang, Gómez & Hidalgo, 2017). En relación con el clima organizacional, se hace referencia general a que se trata de una característica colectiva, formada por las interacciones entre los trabajadores; fenómeno que se relaciona con la satisfacción y productividad en las organizaciones y de allí el interés por su estudio (Muñoz, Coll, Torrent y

Linares, 2006).

El factor humano es un ente social complejo en su gestión, a diferencia de otros activos organizacionales, representa para los gerentes desafíos constantes para que el personal se identifique y comprometa con su organización en el logro de los objetivos. De allí que el cometido del presente estudio es analizar la relación de dependencia entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, con la principal encomienda de generar conocimiento útil a los tomadores de decisiones para el diseño e implementación de prácticas de gestión de recursos humanos más efectivas.

En el marco del objetivo central de análisis, se establecen tres interrogantes de investigación: ¿Cuáles son los factores del clima organizacional que se relacionan positiva y significativamente con la satisfacción intrínseca?, ¿Cuáles son los factores del clima organizacional que se relacionan positiva y significativamente con la satisfacción extrínseca? Y, por último, ¿Cuáles son los factores del clima organizacional que se relacionan positiva y significativamente con la satisfacción laboral?

El presente artículo está integrado por seis secciones. La primera expone de manera concisa el objetivo general y las preguntas de investigación en el apartado de introducción. Posteriormente se describen la importancia conceptual y de medición de las variables de clima y satisfacción laboral en la gestión del capital humano. En un tercer apartado se presenta el diseño metodológico con el que se abordó el análisis. La cuarta y quinta sección exponen los principales resultados y la discusión respectiva. En la última parte de este trabajo, se presentan las conclusiones sobre el análisis de los componentes del clima organizacional y la satisfacción laboral, así como las futuras líneas de investigación propuestas.

### La satisfacción laboral como elemento importante en la gestión del capital humano

La satisfacción laboral (SALA) es una variable relevante en el estudio de las organizaciones, porque se estima que refleja de manera importante el estado de bienestar del empleado con su trabajo. Es un constructo que, a través del tiempo, se considera vigente en el interés de administradores e investigadores (Sbemi, 1999; Spector, 1985). Es un fenómeno que, normalmente, se asocia con las actitudes de los trabajadores que determinan un peso importante en la consecución de los objetivos y metas

organizacionales (Chiang et al. 2017; Chiang y Ojeda, 2013).

De acuerdo con Cantón y Téllez (2016) no existe un concepto único de la satisfacción laboral. Sin embargo, al analizar diferentes concepciones de esta variable, se determina que la mayor parte de las definiciones de los estudiosos en el tema, apuntan a que se trata de un fenómeno que representa un estado emocional del empleado, basado en las circunstancias personales y laborales que determinan su satisfacción o insatisfacción con su trabajo (Chiang, Salazar, Huerta y Núñez, 2008; Chiang y Ojeda, 2013; Gil, 2017). En la tabla 1 podemos observar una serie de conceptos de esta variable.

**Tabla 1.** La satisfacción laboral en la gestión del capital humano

**Fuente:** Elaboración a partir de Locke (1976), Sundstorm (1986), Shermerhom et al. (1987), Rice et al. (1991), Oshagbemi (1999), Davis y Newstrom (2007)

Descripción conceptual	Fuente
Representa un estado emocional positivo (placentero) que resulta de la percepción subjetiva que desarrollan los empleados de sus experiencias laborales.	Locke (1976)
Es una actitud del empleado hacia su trabajo, producto del juicio de evaluación que realiza en base a sus experiencias pasadas y presentes en él.	Sundstorm (1986)
El nivel gradual de experimentación emocional de un empleado con respecto a su trabajo, que le lleva a generar sentimientos negativos o positivos hacia el mismo.	Shermerhom, Hunt y Osborn (1987)
Implica una relación de correspondencia entre lo que un empleado quiere de su trabajo y lo que percibe que este le ofrece.	Rice, Gentile y McFarlin (1991)
Es una reacción afectiva a un trabajo, que resulta de la comparación que realiza el trabajador de los resultados reales con los que son deseados, anticipados o merecidos.	Oshagbemi (1999)
Conjunto de sentimientos favorables y desfavorables que se forman los empleados hacia su trabajo.	Davis y Newstrom (2007)

Como se observa en los conceptos descritos en la tabla 1, por las implicaciones que conlleva la naturaleza de la satisfacción laboral, resulta de significativa importancia el análisis de este tipo de fenómenos organizacionales, fundamentalmente por los desafíos que representa para el bienestar físico y mental de los empleados (Chiang, Salazar, Martín y Núñez, 2011), lo cual se estima de suma importancia puesto que ellos pasan una gran parte de su tiempo y de sus vidas en las organizaciones, de allí que estudiar e identificar aquellos factores que permiten mejorar los niveles de satisfacción laboral son importantes no solo para contribuir a mejorar la calidad de vida del personal, sino también en el logro de los resultados empresariales. En específico porque hay estudios que han encontrado este constructo como factor predictor de problemáticas organizacionales tales como la rotación laboral, el absentismo y demás conductas disfuncionales en la organización (Chiang et al. 2008)

De hecho, se encuentra que, en el estudio del fenómeno de satisfacción laboral, existen diversos modelos de medición, sin embargo, uno que muestra una facilidad de respuesta, que aborda de manera corta y robusta su valoración es la perspectiva desarrollada por Warr, Cook y Wall (1979), esta base teórica fue elegida para esta investigación. El modelo que proponen Warr et al. (1979) parte de la premisa que la satisfacción puede ser intrínseca y extrínseca.

La satisfacción intrínseca hace hincapié en aquellos aspectos que generan la motivación del empleado sobre la base del incremento en el contenido del trabajo que desempeñan. En este sentido, se pueden mencionar como ejemplo el reconocimiento que recibe por su buen trabajo, la oportunidad de asumir responsabilidades y de hacer carrera en la empresa. En tanto que la extrínseca, refiere básicamente a factores ajenos al propio cargo, como son el equipo de trabajo (computadoras y mobiliario de oficina), aspectos que son necesarios porque su ausencia produce insatisfacción y no motivación (Warr et al. 1979)

Cabe señalar que, normalmente, la satisfacción laboral se ha relacionado positivamente con otro constructo importante en la dirección empresarial, es el referente al clima organizacional (Cantón & Téllez, 2016; Castro & Martins, 2010; Chiang et al. 2011). De allí que en la siguiente sección se estudia este segundo constructo de análisis, así mismo se exponen el modelo teórico y las hipótesis de estudio en la relación entre ambas variables.

### **El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral**

En la literatura se ha encontrado que el estudio del ambiente laboral, también denominado clima organizacional, demuestra, a través del tiempo, el interés por estudiar este fenómeno complejo en tres niveles de valoración que van, desde su análisis por medio de las características de la organización (percepción del ambiente laboral); seguido por los esquemas cognoscitivos, es decir, el individuo se construye mapas mentales sobre cómo funciona la organización, lo que le ayuda a inferir su mejor comportamiento ante una situación dada; hasta, finalmente, las percepciones integradas e interactivas, que son producto de la interacción entre persona y situación organizacional (Cardona y Zambrano, 2014; Chiang et al. 2008; Chiang et al. 2011)

El concepto de clima organizacional (CLOR) refiere a una variable que tiende a representar el conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores a propósito de su ambiente interno de trabajo (Arias & Arias, 2014; Chiang et al. 2008; Chiang et al., 2007; Hospinal, 2013; Litwin & Stringer, 1968; Tsai, 2014), que son construidas a partir del significado que otorgan ellos a sus experiencias laborales (Fainshmidt & Frazier, 2017; Hashim, Amir & Ghani, 2015; Niculita, 2015), las cuales influyen en el comportamiento del trabajador, en su desempeño y, por ende, en la productividad organizacional (Aldana, Hernández, Aguirre y Hernández, 2009; Rusu & Avasilcai, 2014; Tsai, 2014), así como en los lazos de compromiso afectivo con su organización (Bahrami, Barati, Ghoroghchian et al. 2016).

El clima organizacional (CLOR) es un constructo que, en base a la literatura, se caracteriza por su multidimensionalidad (Bustamante, Lapo y Grandón, 2016; Litwin & Stringer, 1968), al representar propiedades de una organización que son descritas por las experiencias percibidas y compartidas de sus trabajadores, las cuales son creadas a partir de las interacciones personales (Muñoz et al. 2006). De acuerdo con García, Moro y Medina (2010), este constructo refiere al conjunto de características perdurables y medibles de una organización que la definen y distinguen de otras.

Entre las principales dimensiones características que se han identificado de esta variable, se pueden mencionar, a manera de ejemplo, la autonomía, la cohesión, la confianza, el apoyo, el trabajo en equipo, el liderazgo, el reconocimiento, la equidad, los estándares de trabajo, la innovación, la estructura formal, la identidad, entre otras (Acosta & Venegas, 2010; Chiang et al. 2008; Chiang et al. 2011; Chiang et al. 2007; Bustamante et al. 2016; Hospinal, 2013; Litwin & Stringer, 1968; Muñoz et al. 2006).

Al respecto Cardona y Zambrano (2014) señalan que en un análisis que realizaron por un periodo de 15 años (1999-2011), identificaron ocho dimensiones latentes en la mayoría de las escalas diseñadas para medir el clima organizacional: el liderazgo, la responsabilidad, la claridad, la apertura, la motivación, las recompensas, la supervisión y la interacción social. Para este estudio se adopta como referente básico en la medición del clima organizacional el modelo de Litwin y Stringer (1968).

Se ha encontrado en diferentes estudios y contextos, que el clima organizacional en varios de sus componentes contribuye de forma importante a explicar la satisfacción laboral (Arias & Arias, 2014; Chiang et al. 2008; Chiang et al. 2011; Hospinal, 2013; Muñoz et al. 2006; Tsai, 2014). Por lo que, en el marco de esta relación, se presenta enseguida, en la gráfica 1, el modelo teórico con las respectivas hipótesis de investigación para analizar en el presente estudio.

**Gráfica 1.** Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral

**Fuente:** Elaborado por el autor a partir de Litwin y Stringer (1968); Warr et al. (1979)



HI1: Las dimensiones del clima organizacional se relacionan positiva y significativamente con la satisfacción intrínseca.

HI2: Las dimensiones del clima organizacional se relacionan positiva y significativamente con la satisfacción extrínseca.

HI3: Las dimensiones del clima organizacional se relacionan positiva y significativamente con la satisfacción laboral general.

**Materiales y métodos**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), esta investigación corresponde al enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transversal y de alcance explicativo.

Es importante precisar que se hizo la invitación de participar en el presente estudio a diferentes organizaciones que, en su momento, han tenido contacto directo e indirecto con los servicios del Centro de Innovación y Transferencia del Conocimiento, de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. En este sentido, solo tres entidades accedieron a colaborar, generándose el compromiso con sus directivos de conservar en estricta confidencialidad sus datos.

Las tres organizaciones corresponden a entidades que cuentan con una plantilla de personal en promedio de 200 empleados de base, por lo que se estableció la meta de aplicar 100 cuestionarios por organización (equivalente a un 50% de los trabajadores activos por cada unidad de análisis), lo que daría una muestra final de 300 encuestados durante el periodo de marzo a junio 2017.

Al finalizar ese periodo programado para el trabajo de campo, solo se logró obtener la participación de 140 empleados de las tres unidades de análisis, quienes voluntariamente decidieron responder el cuestionario, conformándose de esa manera la muestra final a conveniencia para el estudio de 133 cuestionarios válidos para procesar. La distribución de los cuestionarios fue 60 de una organización educativa, 39 de una entidad del sector salud y 34 correspondían a una tienda departamental. Se informa que se eliminaron siete cuestionarios de los 140, porque la mayoría de las preguntas de la tercera sección de satisfacción laboral, estaban sin respuesta, correspondiendo cuatro a la unidad de análisis del sector salud y tres a la tienda departamental,

El cuestionario se integró por tres secciones. La primera permite recopilar datos sociodemográficos como el género, la edad, el estado civil, la escolaridad, antigüedad en la empresa, tipo de contratación, y respecto a las organizaciones su sector y actividad económica. La segunda sección presenta 54 reactivos para medir el clima organizacional (CLOR), expuestos en escala tipo Likert de cinco puntos: 1 Totalmente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Neutral, 4 De acuerdo y 5 Totalmente de acuerdo. En el diseño del cuestionario la propuesta de Litwin y Stringer (1968) fue la base fundamental para medir el clima organizacional (Arias & Arias, 2014; Castro & Martins, 2010; Hashim et al. 2015).

La tercera sección propone al encuestado 15 preguntas enfocadas en la medición de la variable de satisfacción laboral (SALA), también se usa una escala tipo Likert de cinco niveles de respuesta de acuerdo con la siguiente valoración: 1 Muy insatisfecho, 2 Insatisfecho, 3 Neutral, 4 Satisfecho, 5 Muy satisfecho. Para la medición de este constructo (SALA), se tomó como referente el modelo propuesto por Warr et al. (1979), quienes han diseñado una escala general, la cual mide la tipología de satisfacción intrínseca y extrínseca, desde la percepción del capital humano de una organización.

Se aplicó estadística descriptiva a fin de caracterizar a los encuestados y a sus organizaciones. En la identificación de los factores determinantes de las variables de CLOR y SALA se usó el análisis factorial exploratorio (AFE), por medio del método de extracción de componentes principales y rotación varimax (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2008). El objetivo de dicha técnica consiste en sintetizar las variables observadas en un conjunto de factores más pequeños (Pérez & Medrano, 2010). Cabe señalar

que, para evaluar la pertinencia de aplicar el AFE, primeramente, se procedió a obtener la prueba de esfericidad de Bartlett y de Kaiser, Mayer-Olikin (KMO), observando que se alcanzó un índice de KMO igual o superior a 0.70, que es el indicador válido para aplicar dicha técnica de análisis de los datos.

En la determinación del número de factores se consideró elegir aquellos con eigenvalues superiores a 1 (regla de Kaiser). Los ítems a retenerse para cada factor del CLOR y la SALA estuvieron basados en la carga factorial mínima (CFM) requerida para una muestra de 133 encuestados, que debe ser de 0.50 (Hair et al. 2008). Una vez identificados los factores resultantes del CLOR y SALA se procedió a determinar el coeficiente Alpha de Cronbach, como criterio de la confiabilidad del cuestionario, determinándose este índice de manera general y por cada factor que caracteriza a las variables de estudio, considerándose adecuados valores de 0.70 en adelante (González & Pazmiño, 2015; Hashim et al. 2015; Nunnally, 1978).

Mediante la técnica de análisis de regresión, se valoró la relación de dependencia entre los factores determinados de las variables objeto de estudio en la presente investigación (CLOR y SALA). En la aplicación de las técnicas de análisis de datos señaladas se usó el software estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) en su versión 22.

## Resultados

### Caracterización de la población encuestada

En relación al género se encontró que el 43% de los encuestados son hombres y un 57% mujeres. Respecto al rango de edad se identificó que el 21% tiene entre 18 a 25 años, el 33% de 26 a 33, un 27.8% de 34 a 41 y un 18% de 42 años en adelante. Aproximadamente el 49.6% está casado, un 12.8% divorciado y un 37.6% son solteros. Un porcentaje mayoritario (51.1%) tiene estudios de nivel licenciatura, el 19.5% de escolaridad de posgrado. El 90.3% tiene entre uno y diez años de antigüedad en su puesto en la organización. En relación con la contratación laboral, se determinó que el 31.6% son trabajadores sindicalizados, el 47.4% es personal de confianza y un 21% son empleados de contrato. El 74.4% son trabajadores de organización públicas y el 25.6% de empresas del sector privado. El 45.1% son organizaciones que prestan servicios educativos, el 29.3% en el área de la salud y un 25.6% su actividad económica es comercial (tienda departamental).

### Factorización del clima organizacional (CLOR) y la satisfacción laboral (SALA)

De acuerdo con el análisis factorial exploratorio, se identificaron ocho componentes que caracterizan el clima organizacional, descrita su composición y valoración en la tabla 2. Estos factores son la estructura organizacional, la responsabilidad, el sistema de recompensa, el riesgo, el ambiente de afecto, el apoyo, los estándares y la identidad. Cabe señalar, además, que siete reactivos se eliminaron por no reunir la carga factorial mínima de 0.50 (Hair et al., 2008), reduciéndose por ello la escala original de 54 a 47 preguntas para la medición de este constructo (CLOR). Se observa, además, adecuada confiabilidad, al determinarse los coeficientes Alpha con valores superiores 0.70 en cada componente del clima organizacional.

**Tabla 2.** Factores determinantes que caracterizan al clima organizacional (CLOR)

1. Estructura organizacional (MED_EO)	Media	Carga Factorial mínima (RFE)	Resultado del AFE	Alpha de Cronbach		
Los puestos de trabajo están claramente definidos.	3.6	0.76	KMO 0.83 Chi 590.08 Sig 0.000	0.87		
Los puestos de trabajo están lógicamente estructurados.	3.5	0.79				
Se tiene claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones.	3.9	0.83				
Conozco claramente las políticas de la organización.	3.9	0.82				
Conozco claramente la estructura organizacional.	3.8	0.60				
Se realiza al menos la burocracia.	3.9	0.56				
Existe planificación y organización de las actividades orientadas a la productividad del trabajo.	3.7	0.69				
Tengo bien definido quién es mi jefe.	4.3	0.65				
Se respetan los niveles de autoridad.	3.9	0.69				
Los superiores se preocupan por conseguir gente adecuada para hacer el trabajo.	3.6	0.67				
<b>2. Responsabilidad (MED_RES)</b>						
Se tiene confianza en el trabajo individual de las personas.	3.8	0.70	KMO 0.78 Chi 385.47 Sig 0.000	0.83		
A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar vigilado con él.	3.8	0.50				
A los subordinados se les deja asumir la responsabilidad en las actividades que realizan.	3.8	0.68				
La única manera de salir adelante es tener espíritu en el trabajo.	3.6	0.76				
Cada quien es responsable de resolver los problemas de acuerdo a su ámbito de competencia.	3.5	0.73				
Cuando se comete un error se asumen las responsabilidades.	3.8	0.76				
Los empleados siempre asumen la responsabilidad de su trabajo.	3.7	0.76				
<b>3. Sistema de recompensa (MED_SREC)</b>						
Existe un sistema de escalación que promueva el ascenso de los mejores empleados.	2.9	0.77			KMO 0.86 Chi 595.07 Sig 0.000	0.89
Las recompensas y estímulos son mayores a las llamadas de atención y críticas hacia el trabajo.	2.9	0.82				
Las personas son recompensadas en proporción al desempeño en el trabajo.	2.9	0.67				
Hay una gran cantidad de recompensas.	2.7	0.90				
Son suficientes las recompensas y reconocimientos para hacer un buen trabajo.	2.6	0.86				
Si se comete un error en esta organización se aplican sanciones administrativas.	3.1	0.60				
<b>4. Riesgo (MED_RIEG)</b>						
La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresamos más si hacemos las cosas lentas pero con firmeza.	2.9	0.72	KMO 0.80 Chi 260.08 Sig 0.000	0.83		
Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	3.3	0.72				
La toma de decisiones en esta organización siempre busca alcanzar la eficacia máxima.	3.6	0.87				
Los superiores están dispuestos a dar oportunidades a las buenas ideas.	3.6	0.78				
En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.	3.3	0.77				
<b>5. Ambiente de afecto (MED_AMAF)</b>						
Un ambiente agradable prevalece en esta organización.	3.5	0.64			KMO 0.85 Chi 342.495 Sig 0.000	0.88
Esta organización se caracteriza por un ambiente de trabajo fácil y relajado.	3.1	0.81				
En esta organización es muy fácil llegar a conocer a las personas.	3.4	0.79				
Las personas en esta organización tienden a ser amistosas hacia los demás.	3.4	0.88				
Se tiene una estrecha relación entre el director y los empleados.	3.8	0.78				
<b>6. Apoyo (MED_APO)</b>						
Se tiene el apoyo de los superiores cuando se comete un error.	3.5	0.81	KMO 0.87 Chi 465.654 Sig 0.000	0.91		
Los superiores hacen un esfuerzo por conocer las aspiraciones que tienen los empleados dentro de la organización.	3.2	0.90				
La gente en esta organización tiene confianza suficiente en uno del otro.	3.2	0.88				
Los superiores hacen "recibir" en las necesidades de su personal.	3.2	0.86				
Cuando estoy en una tarea difícil por lo general puedo contar con la ayuda de mi jefe y compañeros de trabajo.	3.7	0.82				
<b>7. Estándares (MED_ESTAN)</b>						
Se establecen altos estándares de desempeño.	3.6	0.88			KMO 0.81 Chi 337.584 Sig 0.000	0.85
Los superiores proponen la mejora continua.	3.8	0.87				
Hay una fuerte presión por mejorar continuamente el rendimiento de los empleados.	3.4	0.81				
Los superiores consideran que si la gente está contenta, el desempeño será mejor.	3.5	0.70				
Para salir adelante en esta organización es importante ser un buen empleado.	3.8	0.71				
<b>8. Identidad (MED_IDEN)</b>						
Estoy orgulloso de pertenecer a esta organización.	4.4	0.70	KMO 0.78 Chi 273.835 Sig 0.000	0.85		
Siento que soy miembro de un equipo de trabajo que funciona bien.	3.9	0.88				
Existe mucha lealtad del personal hacia la organización.	3.4	0.88				
Es posible conciliar los objetivos personales con los objetivos de la organización.	3.6	0.88				

En relación con la satisfacción laboral, se observó, en base al análisis factorial, que son dos los componentes que caracterizan a dicha variable. Identificándose la misma tipología de Warr et al. (1979), que son las dimensiones extrínseca e intrínseca (tabla 3). Al igual que en la escala de clima organizacional, estos factores obtienen en el índice Alpha valores superiores a 0.70, lo que muestra la adecuada consistencia interna en la medición de esta variable.

**Tabla 3.** Factores que caracterizan la satisfacción laboral

Factor: Satisfacción extrínseca (MED_SATEX)	Media del ítem	Carga factorial mínima (0,50)	AFE	Alpha de Cronbach
Las condiciones físicas del trabajo	3.9	0.61	KMO 0.83 Chi 435.813 Sig 0.000	0.86
Tus compañeros de trabajo	3.8	0.74		
Tu superior inmediato	3.9	0.77		
Tu salario/sueldo	3.3	0.64		
Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa	3.7	0.76		
El modo en que está gestionada la empresa	3.6	0.79		
Tu horario de trabajo	3.5	0.62		
Tu estabilidad en el empleo	3.9	0.77		
Factor: Satisfacción intrínseca (MED_SATIN)				
Libertad para elegir tu propio método de trabajar	3.8	0.72	KMO .90 Chi 534.971 Sig 0.000	0.87
El reconocimiento que obtienes por hacer bien tu trabajo	3.5	0.70		
Responsabilidades que te han asignado	3.9	0.72		
La posibilidad de utilizar tus capacidades	3.8	0.79		
Tus posibilidades de promoción en la organización	3.5	0.67		
La atención que se presta a las sugerencias que haces	3.6	0.82		
La variedad de tareas que realizas en tu trabajo	3.8	0.84		

### La relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en las empresas analizadas

A efecto de dar cumplimiento al objetivo central del estudio, que refiere estudiar las dimensiones del clima organizacional (CLOR) que muestran relación significativa y positiva con la satisfacción (SALA), se procedió, primeramente, a determinar de manera exploratoria las correlaciones entre los componentes de ambos constructos. Esta técnica permitió identificar la existencia de fuertes asociaciones entre los ocho factores de la variable independiente (CLOR) con la satisfacción (SALA), determinándose valores de los coeficientes de Pearson positivos y con significancia como puede observarse en la tabla 4.

**Tabla 4.** Correlaciones entre ocho factores del CLOR y la SALA

Matriz de asociaciones	MED_EO	MED_RES	MED_SREC	MED_RES	MED_AMAF	MED_APO	MED_ESTAN	MED_IDEN
Correlación de Pearson MED_SLG	.605	.597	.589	.634	.686	.755	.691	.761
Correlación de Pearson MED_SATIN	.573	.566	.539	.603	.652	.727	.656	.742
Correlación de Pearson MED_SATEX	.616	.604	.618	.642	.694	.754	.699	.752
Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	133	133	133	133	133	133	133	133

Posteriormente, se procedió a aplicar el análisis de regresión para observar e inferir el rechazo o no rechazo de las hipótesis de investigación. De esta manera se identificó que solo tres de las ocho dimensiones del clima organizacional mostraron relación positiva y significativa con la satisfacción laboral en lo general y por componente de este constructo (tablas 5, 6 y 7); esas tres dimensiones son el apoyo, la identidad y el ambiente de afecto, por lo que en seguida se exponen los principales hallazgos por cada una de las tres hipótesis del presente estudio.

### H11: Las dimensiones del clima organizacional se relacionan positiva y significativamente con la satisfacción intrínseca (SATIN)

En la tabla 5, la información expuesta permite observar los resultados de regresión por el método de pasos entre las ocho dimensiones del clima organizacional y la satisfacción intrínseca.

Se determinó que el modelo tres presenta los mejores indicadores de ajuste y de capacidad explicativa sobre la variable dependiente (r cuadrado ajustado 0.64, valor F= 80.449 con Pv= 0.000). Se determina, entonces, que solo tres de los ocho factores de la variable independiente tienden a explicar la satisfacción intrínseca. Los tres factores son la identidad, el apoyo y el ambiente de afecto. Además, se identificó que el factor de identidad es el que más contribuye de los tres (coeficiente 0.43, t=5.794 con Pv=0.000). Concluyendo que el modelo tres explica en un 64% a la variable de satisfacción intrínseca (SATIN).

**Tabla 5.** Análisis de regresión dimensiones del CLOR y MED\_SATIN

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
						Cambio en F	gl1	gl2		
1	.742 <sup>a</sup>	.550	.547	.50900	.550	160.376	1	131	.000	
2	.795 <sup>b</sup>	.631	.625	.47995	.081	28.546	1	130	.000	
3	.807 <sup>c</sup>	.652	.644	.46833	.020	7.527	1	129	.001	1.718

a. Predictores: (Constante), MED\_IDEN  
b. Predictores: (Constante), MED\_IDEN, MED\_APO  
c. Predictores: (Constante), MED\_IDEN, MED\_APO, MED\_AMAF  
d. Variable dependiente: MED\_SATIN

**HI2: Las dimensiones del clima organizacional se relacionan positiva y significativamente con la satisfacción extrínseca**

En la tabla 6, se presentan los resultados de regresión por el método de pasos entre las ocho dimensiones del clima organizacional y la satisfacción extrínseca (SATEX). Se observa que el modelo tres presenta los mejores indicadores de ajuste y de capacidad explicativa sobre la variable dependiente (r cuadrado ajustado 0.68, valor F= 97.765 con Pv= 0.000). Se determina en este análisis que solo tres de los ocho factores de la variable independiente tienden a explicar la satisfacción extrínseca, son estos: la identidad, el apoyo y el ambiente de afecto. Además, se identificó que el factor de apoyo es el que más contribuye de los tres (coeficiente 0.40, t=5.83 con Pv=0.000). Concluyendo que el modelo tres explica en un 68% a la variable de satisfacción extrínseca (SATEX).

**Tabla 6. Análisis de regresión de dimensiones del CLOR y MED\_SATEX**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	
1	.754	.569	.565	.51502	.569	172.765	1	131	.000
2	.815	.663	.658	.45672	.095	36.581	1	130	.000
3	.833	.695	.687	.43680	.031	13.124	1	129	.000

a. Predictores: (Constante), MED\_APO  
b. Predictores: (Constante), MED\_APO, MED\_IDEN  
c. Predictores: (Constante), MED\_APO, MED\_IDEN, MED\_AMAF  
d. Variable dependiente: MED\_SATEX

**HI3: Las dimensiones del clima organizacional se relacionan positiva y significativamente con la satisfacción general**

En la tabla 7 se observan los resultados de regresión por el método de pasos entre las ocho dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral en general (SALA), determinándose que el modelo tres presenta los mejores indicadores de ajuste y de capacidad explicativa sobre la variable dependiente (r cuadrado ajustado 0.69, valor F= 99.489 con Pv= 0.000). Se identificó en este análisis, que solo tres de los ocho factores de la variable CLOR tienden a explicar la satisfacción laboral. Los factores mencionados son la identidad, el apoyo y el ambiente de afecto. Además, se encontró que el factor de identidad es el que más contribuye de los tres (coeficiente 0.42, t= 6.16 con Pv=0.000). Concluyendo que el modelo tres explica en un 69% a la variable de satisfacción general.

**Tabla 7. Análisis de regresión de dimensiones del CLOR y SALA**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	
1	.761	.579	.576	.50031	.579	180.313	1	131	.000
2	.820	.672	.667	.44350	.093	36.711	1	130	.000
3	.838	.698	.691	.42694	.026	11.276	1	129	.001

a. Predictores: (Constante), MED\_IDEN  
b. Predictores: (Constante), MED\_IDEN, MED\_APO  
c. Predictores: (Constante), MED\_IDEN, MED\_APO, MED\_AMAF  
d. Variable dependiente: MED\_SLG

Se ha observado en el presente estudio, que la identidad, el apoyo y el ambiente de afecto, son tres componentes que tienden a explicar la satisfacción general intrínseca y extrínseca de los trabajadores en las tres organizaciones analizadas. De allí que fortalecer políticas y prácticas de administración de recursos humanos, enfocadas a alentar el orgullo de pertenecer a la empresa, a impulsar el trabajo en equipo, la lealtad y la alineación de intereses empleado-organización, son aspectos que dan forma a la identidad, que es una propiedad o característica de las organizaciones que valoran a los trabajadores.

**Discusión**

La estructura subyacente identificada en el presente estudio, para las variables de clima organizacional y satisfacción laboral, coincide con la literatura en que se trata de dos constructos que manifiestan un conjunto de dimensiones en su medición. Por ejemplo, los ocho factores identificados para el clima organizacional (estructura organizacional, responsabilidad, sistema de recompensa, riesgo, ambiente de afecto, apoyo, estándares e identidad), aportan evidencia empírica de dimensiones que caracterizan la estructura factorial de la variable de ambiente o clima laboral. Hallazgo que coincide con otros investigadores (Acosta & Venegas, 2010; Arias & Arias, 2014; Chiang et al. 2008; Chiang et al. 2011; Hospinal, 2013; Muñoz et al. 2006; Tsai, 2014), quienes han identificado la multidimensionalidad de este constructo. En relación con la variable de satisfacción laboral, se confirma en esta investigación la estructura dimensional propuesta por Warr et al. (1979) para este constructo, en donde ellos clasifican este fenómeno organizacional en dos dimensiones, que son la satisfacción intrínseca y la extrínseca, coincidiendo este hallazgo con otras investigaciones que también han determinado las dos dimensiones para este constructo (Arias & Arias, 2014).

En lo referente a que los factores del clima organizacional se asocian positivamente con la satisfacción laboral, se confirma en esta investigación, que solo tres componentes del clima organizacional (identidad, apoyo y ambiente de afecto), son los que contribuyen positivamente a la satisfacción del personal. Este hallazgo permite confirmar lo escrito en estudios previos, donde se ha determinado que no todos los componentes del clima organizacional muestran una relación positiva y significativa con respecto a la satisfacción laboral (Arias & Arias, 2014; Hospinal, 2013; Muñoz et al. 2006; Tsai, 2014).

La relevancia de estos resultados radica en que la gerencia de recursos humanos en las tres organizaciones analizadas, consideren el diseño de políticas de retención de su capital humano, mediante el establecimiento de acciones enfocadas a construir un ambiente de trabajo de apoyo y afecto, que a la vez fortalezca la identidad de los empleados con su organización. Esto permitirá mejorar los niveles de satisfacción de los trabajadores, lo cual se traducirá en un mejor desempeño laboral y, por ende, como señalan Zenteno y Durán (2016), en la consecución de los resultados empresariales (Chiang et al. 2017; Chiang & Ojeda, 2013).

Este estudio ha sido interesante, en el sentido en que, aun cuando no se logró una muestra representativa de la población en las tres organizaciones (n=133), se encontró que no existen diferencias significativas en la valoración que hacen los empleados encuestados de las entidades públicas y privadas en las dimensiones de ambiente de afecto, de apoyo, en la satisfacción intrínseca y en la satisfacción general de los trabajadores (prueba t, con valores Pv mayores a 0.05). De hecho, los encuestados valoran con el mismo nivel de importancia los aspectos del CLOR y la SALA.

Sin embargo, en las dimensiones de identidad y satisfacción extrínseca, sí se encuentran diferencias en la valoración, determinando que los trabajadores de las organizaciones privadas (25.6% de la muestra encuestada) califican más alto las dimensiones de identidad ( $t = -2.378$ ,  $Pv = 0.01$ ) y satisfacción extrínseca ( $t = -2.053$ ,  $Pv = 0.04$ ) que los empleados del sector público (74.4% de los encuestados). Esto permite inferir que a pesar de que es menor la participación de trabajadores del sector privado, se obtiene que en esas entidades valoran más alto los aspectos que les permiten gestar lealtad con su organización y sentido de pertenencia, la posibilidad de conciliar los objetivos personales con los de su

organización; así mismo valoran mucho que les proporcionen las condiciones adecuadas para hacer su trabajo (equipo, salario, estabilidad laboral, horarios de trabajo).

Estos resultados son de utilidad para la gerencia de personal, puesto que en la mayoría de los casos las organizaciones están limitadas en cuanto a sus recursos financieros. Ello obliga a destinar los recursos cada vez más escasos a acciones efectivas. De allí que este estudio proporciona información valiosa a los directivos, a fin de que implementen acciones para propiciar y fortalecer un ambiente laboral que estimule procesos de socialización entre los empleados, de comunicación entre las autoridades y los subordinados, que los jefes proporcionen apoyo, confianza y acompañamiento a sus trabajadores para realizar y mejorar su desempeño laboral, que se brinde atención y apoyo a las necesidades y aspiraciones de los empleados, a efecto de que se sientan miembros de los equipos de trabajo en la empresa, gestando orgullo y lealtad por trabajar en sus organizaciones.

## Conclusiones

Analizar aspectos intangibles en la gestión del capital humano, es un asunto importante para las organizaciones en nuestros tiempos, independientemente del tamaño, sector o actividad económica que desarrolle la organización. Sobre todo, por la necesidad que tienen de generar ventajas competitivas para sobrevivir. Precisamente, el capital humano de una entidad representa esos activos intangibles que, por su naturaleza, son complejos de administrar; sin embargo, bien gestionados pueden ser la estrategia para potenciar al máximo los conocimientos, la experiencia y las competencias, propiedad de los empleados en el logro de los objetivos empresariales (Chiang et al. 2017; Chiang & Ojeda, 2013; Zenteno y Durán, 2016).

Es así como el cometido del presente estudio ha sido abordar el análisis de la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral, desde la percepción de los trabajadores, en tres organizaciones que voluntariamente accedieron participar en la investigación, con el propósito de empezar a gestar en la gerencia la importancia de conocer aquellos factores que pueden contribuir a mejorar el bienestar de los empleados y por ende su compromiso y contribución hacia sus organizaciones.

Se concluyó que, de los ocho factores identificados para el clima organizacional, solo tres

de ellos muestran relaciones positivas y significativas con la satisfacción laboral ( $r$  cuadrado ajustado 0.69, valor  $F= 99.489$  con  $Pv=0.000$ ), encontrándose que los componentes de identidad, apoyo y ambiente de afecto contribuyen en forma importante a explicar el bienestar de los empleados en las organizaciones (satisfacción laboral). Esto implica que la gerencia se interese por elevar el bienestar de sus trabajadores, para que sientan identificados con la organización, estableciendo políticas y prácticas de gestión del personal en esos tres factores del clima organizacional, que mayormente proporcionan un impacto positivo tanto en la satisfacción intrínseca y extrínseca de los empleados.

Cabe señalar que aun cuando el tamaño de la muestra que se logró ( $n=133$ ), no fue el planificado, no existen diferencias significativas en la valoración de las dimensiones de ambiente de afecto y apoyo del clima organizacional (prueba  $t$ , con valores  $Pv$  mayores a 0.05). Tanto los trabajadores de las organizaciones públicas como privadas califican con el mismo nivel de importancia los aspectos de contar con un ambiente de trabajo agradable, relajado, que posibilite la socialización entre los trabajadores y los superiores, así como el acompañamiento de los jefes hacia el empleado para recibir orientación, apoyo y confianza para desempeñar sus funciones.

Igualmente se encontró que los empleados encuestados tanto en las organizaciones públicas como privadas, valoran de igual manera los aspectos que caracterizan a la satisfacción intrínseca ( $t=-1.422$ ;  $Pv=0.157$ ), que refiere a indicadores que posibilitan la autonomía del trabajador, el reconocimiento por su trabajo, la libertad para asumir mayores responsabilidades y tener la oportunidad de aplicar sus competencias y hacer sugerencias que sean tomadas en cuenta por la gerencia.

Sin embargo, se encontró que, en las dimensiones de identidad y satisfacción extrínseca, los trabajadores de las organizaciones privadas califican mucho más alto que los empleados del sector público, los aspectos que fortalecen la identidad con su organización ( $t= -2.378$ ,  $Pv= 0.01$ ) y la satisfacción extrínseca ( $t=-2.053$ ,  $Pv= 0.04$ ). A pesar de que fue menor la participación de trabajadores del sector privado (25.6%), se obtiene que ellos califican con un grado de importancia mayor los aspectos que fortalecen la lealtad con su organización y el sentido de pertenencia, la oportunidad de empatar sus

objetivos personales con los de su organización; así mismo valoran mucho que les proporcionen las condiciones adecuadas para hacer su trabajo (equipo, salario, estabilidad laboral, horarios de trabajo). Por eso es relevante que los directivos de las organizaciones se preocupen por gestar y fortalecer un ambiente de trabajo que propicie la satisfacción y el compromiso organizacional (Ahmad y Schroeder, 2003; Merino et al., 2017), particularmente en las organizaciones del sector privado, pues es donde mejor puntúan estos indicadores del CLOR y la SALA.

Sobre la base de los hallazgos determinados, se confirma que el clima organizacional explica la satisfacción laboral en lo general y en sus dimensiones intrínseca y extrínseca; sin embargo, es importante tener presente que dicha contribución se observa de manera parcial, puesto que no todas las dimensiones del CLOR contribuyen a explicar la satisfacción de los empleados encuestados. De allí que los gerentes responsables de la gestión del capital humano en las organizaciones estudiadas, enfoquen sus recursos limitados en el diseño e implementación de prácticas de administración de personal, que favorezcan los factores de identidad, apoyo y ambiente de trabajo, pues son los tres componentes que desde la percepción de su personal les ayudan a lograr satisfacción con su trabajo.

Es necesario que en posteriores investigaciones se analicen otras variables relacionadas con los constructos de clima organizacional y satisfacción laboral, a efecto de continuar generando conocimiento, comprensión y líneas de investigación que permitan a la academia y a los administradores impulsar prácticas de administración de recursos humanos más efectivas, para que este activo tan complejo en su gestión sea parte comprometida y leal en la consecución de los resultados organizacionales. De allí que variables como el liderazgo, el compromiso organizacional, el desempeño laboral, la motivación, el trabajo en equipo, la cultura organizacional, representan algunas de las líneas de investigación futuras en las organizaciones públicas y privadas.

También es importante tomar estos resultados con la debida reserva, puesto que aplican las conclusiones y recomendaciones solo para las tres organizaciones analizadas en el presente estudio. Pretender generalizar los hallazgos a todas las organizaciones públicas y privadas es un riesgo. En este sentido, es relevante considerar que, en el futuro, hay que establecer estrategias que

aseguren ampliar el número de empresas estudiadas, así como el número de trabajadores participantes. Se reconoce que la limitada participación que se logra de las organizaciones y sus trabajadores, obedece a una cuestión cultural de apatía por participar en las investigaciones, pero también es producto del tema de inseguridad que prevalece en el contexto actual de nuestra sociedad mexicana.

### Declaración de conflicto de intereses

Se declara que no existe ningún potencial conflicto de intereses relacionado con este producto académico.

## Agradecimientos

Al Estado en nuestro país, en particular a la Secretaría de Educación Pública por la operación de programas de apoyo a cuerpos académicos consolidados, que hacen posible a los investigadores contar con ciertos apoyos en la realización de nuestras actividades de generación y aplicación del conocimiento.

## Referencias

- Acosta, B. y Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista IIPSI*, 13 (1), 163-172.
- Ahmad, S. y Schroeder, R. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19-43. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/cd5c/fe4d46d2f4c1f42993499610f4ee07cf34b4.pdf>
- Aldana, O.; Hernández, M.; Aguirre, D. & Hernández, S. (2009). Clima organizacional en una unidad de segundo nivel de atención. *Rev Enferm Inst Mex Seguro Soc*, 17(2), 91-96.
- Arias, W. y Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 185-191.
- Bahrami, M.; Barati, O.; Ghoroghchian, M.; Montazer-Alfaraj, R. & Ranjbar, M. (2016). Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals. *Osong Public Health Res Perspect*, 7(2), 96-100 <http://dx.doi.org/10.1016/j.phrp.2015.11.009>
- Bustamante, M.; Lapo, M. & Grandón, M. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. *Rev. Gerenc. Polit. Salud*, Bogotá, 15(30), 126-141.
- Cantón, I. y Téllez, S. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Revista Lasallista de Investigación*, 13(1), 214-226.
- Cardona, D. & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación del clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30, 184-189.
- Castro, M. & Martins, N. (2010). The relations between organizational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization, *SA Journal of Industrial Psychology*, 36 (1), 1-9.
- Chiang, M., Gómez, N. & Hidalgo, J. (2017). Job satisfaction of Chilean workers. A model of structural equations. *Cuadernos de Administración*, 33(57), 48-60.
- Chiang, M. y Ojeda, J. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración*, 58(2), 39-60.
- Chiang, M.; Salazar, C.; Huerta, P. & Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas). *Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(23), 66-85.
- Chiang, M.; Salazar, C., & Núñez, A. (2007) Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria*, 16 (2), 61-76.
- Chiang, M.; Salazar, C.; Martín, M. y Núñez, A. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral: una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los trabajadores*, 19(1), 5-16.
- Davis, K. & Newstrom, W. (2007). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. México: McGraw hill.
- Fainshmidt, S. & Frazier, M. (2017). What facilitates dynamic capabilities? The role of organizational climate for trust. *Long Range Planning*, 50, 550-566. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2016.05.005>
- García, A., Moro, M. y Medina, M. (2010). Evaluación y dimensiones que definen el clima y satisfacción laboral en el personal de enfermería. *Revista de Calidad Asistencial*, 25(4), 207-214.
- Gil, J. (2017). Características personales y de los centros educativos en la explicación de la satisfacción laboral del profesorado. *Revista de Psicodidáctica*, 22(1), 16-22. DOI: 10.1387/RevPsicodidact.15501
- González, J. & Pazmiño, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la

- consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 2(1), 62-77.
- Hair, J.; Anderson, R.; Tatham, R. & Black, W. (2008). *Análisis multivariante* (6 ed.). México: Prentice Hall.
- Hashim, H.; Amir, N. & Ghani, Z. (2015). Influence of Organizational Climate on Disabled Job Embeddedness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 202, 242-251.
- Hernández, R.; Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hospinal, S. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D Inversiones S.A.C. *Industrial Data*, 6(2), 75-78.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction in Dunnette, M. D. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1st Ed.), Chicago, IL: Rand McNally. 1297-1349.
- Merino, M.; Carrera, F.; Roca, M.; Morro, M.; Martínez, A. y Fikri, N. (2017). Relación entre la satisfacción laboral y la cultura de seguridad del paciente. *Gaceta Sanitaria*, 1-10. doi: <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2017.02.009>
- Muñoz, E.; Coll, J.M.; Torrent, M. y Linares, L. (2006). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. *Aten Primaria*, 37(4), 209-214.
- Navarro, G.; Arévalo, J. & Suárez, S. (2017). Clima organizacional: un análisis en entidades financieras. *Revista Espacios*, 38(44), 13.
- Niculita, Z. (2015). The relationship between work style and organizational climate for Romanian employees. *Procedia Economics and Finance*, 32, 1042-1049. doi:10.1016/S2212-5671(15)01566-X
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), 388-403.
- Pérez, E. y Medrano, L. (2010). Análisis factorial exploratorio: bases conceptuales y metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 2(1), 58-66.
- Rice, R.; Gentile, D. & McFarlin, D. (1991). Face importance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 31-39.
- Rusu, G. & Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 124, 51-58. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.02.459.
- Shermerhorn, J.; Hunt, J. & Osborn, R. (1987). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Interamericana
- Spector, P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Sundstorm, E. (1986). *Work Places: Environment and Behavior Series*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tsai, C. (2014). The Organizational Climate and Employees' Job Satisfaction in the Terminal Operation Context of Kaohsiung Port. *The Asian Journal of shipping and Logistics*, 30(3), 373-392. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2014.12.007>
- Warr, P.; Cook, J. & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148. doi: 10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x
- Zenteno-Hidalgo, A.C. y Durán Silva, C.A. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26(59), 119-135. doi: <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54367>