

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa del sector manufacturero en Ensenada, B.C.

PRESENTA

Beatriz Guadalupe Gutiérrez Quintero

Ensenada, B.C. a 11 de abril de 2024



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES,
CAMPUS ENSENADA.



Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa del sector manufacturero en Ensenada, B.C.

TESIS

PARA CUBRIR LOS REQUISITOS NECESARIOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE

Maestría en Administración

PRESENTA

Beatriz Guadalupe Gutiérrez Quintero

329583

A quien el Comité de Tesis autoriza el trabajo terminal y de acuerdo con el Art. 19 del R.G.E.P.E.P, emite los siguientes votos aprobatorios mediante rubrica:

Dra. Ana Lucía Jiménez Pérez
DIRECTORA

Dra. Virginia Margarita González Rosales
CODIRECTORA

Dra. Eunice Vargas Contreras
SINODAL

"Por la Realización Plena del Ser"



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES,
CAMPUS ENSENADA.



Ensenada, Baja California a 11 de abril de 2024

Maestro Jesús Antonio Padilla Sánchez
Director de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales
Universidad Autónoma de Baja California
P R E S E N T E

Por este conducto me permito comunicarle que en mi calidad de **directora de tesis**, para la obtención de examen de grado de la alumna Beatriz Guadalupe Gutiérrez Quintero de la **Maestría en Administración**, he leído y revisado la tesis "**Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa del sector manufacturero en Ensenada, B.C.**", llené y suscribí la rúbrica que anexo y considero que cubre las consideraciones científicas y de ética de la investigación y no existe conflicto de intereses.

Por lo tanto, lo considero satisfactorio y otorgo **mi voto aprobatorio**.

A T E N T A M E N T E

Dra. Ana Lucía Jiménez Pérez
Directora



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES,
CAMPUS ENSENADA.



Ensenada, Baja California a 11 de abril de 2024

Maestro Jesús Antonio Padilla Sánchez
Director de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales
Universidad Autónoma de Baja California
P R E S E N T E

Por este conducto me permito comunicarle que en mi calidad de **codirectora de tesis**, para la obtención de examen de grado de la alumna Beatriz Guadalupe Gutiérrez Quintero de la **Maestría en Administración**, he leído y revisado la tesis "**Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa del sector manufacturero en Ensenada, B.C.**", llené y suscribí la rúbrica que anexo y considero que cubre las consideraciones científicas y de ética de la investigación y no existe conflicto de intereses.

Por lo tanto, lo considero satisfactorio y otorgo **mi voto aprobatorio**.

A T E N T A M E N T E

Dra. Virginia Margarita González Rosales
Codirectora



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES,
CAMPUS ENSENADA.**

FCAys
Facultad de Ciencias
Administrativas y
Sociales

Ensenada, Baja California a 11 de abril de 2024

**Maestro Jesús Antonio Padilla Sánchez
Director de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales
Universidad Autónoma de Baja California
P R E S E N T E**

Por este conducto me permito comunicarle que en mi calidad de **sinodal de tesis**, para la obtención de examen de grado de la alumna Beatriz Guadalupe Gutiérrez Quintero de la **Maestría en Administración**, he leído y revisado la tesis "**Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa del sector manufacturero en Ensenada, B.C.**", llené y suscribí la rúbrica que anexo y considero que cubre las consideraciones científicas y de ética de la investigación y no existe conflicto de intereses.

Por lo tanto, lo considero satisfactorio y otorgo **mi voto aprobatorio**.

A T E N T A M E N T E

**Dra. Eunice Vargas Contreras
Sinodal**

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mi mamá, por siempre estar presente para darme palabras de aliento y ser un ejemplo de superación, lo orgullosa que te hago sentir es mi combustible para seguir adelante. Gracias Jorge, por enseñarme a enfrentar los obstáculos con optimismo y convertir las adversidades en oportunidades para mejorar. Gracias hermano, por mostrarme que la perseverancia, el esfuerzo y la dedicación rinde frutos.

Les agradezco a mis compañeras de maestría, por haber hecho esta etapa más ligera y divertida. A mi tutora, cotutora, coordinadora de maestría y maestros, por guiarme, enseñarme y ayudarme a culminar esta tesis, a través de sus aportaciones y conocimientos.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo evaluar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa del sector manufacturero en Ensenada, B.C, siendo correlacional y de corte transversal. Se aplicaron dos instrumentos a 221 trabajadores operativos de una empresa de ese sector, pertenecientes a ocho distintas áreas y que cumplieran con el criterio de inclusión de contar con antigüedad mínima de un año en su empleo. El primer instrumento fue el de clima organizacional de Litwin y Stringer y el segundo fue la Escala de Satisfacción laboral (SL-SPC) realizado por Palma. Los datos obtenidos en el presente estudio indican que el personal considera un clima organizacional favorable en un 96.8%, mientras que la satisfacción laboral también resultó favorable con un 93.7%. Se identifica que la mayoría de las investigaciones previas no han señalado el enfoque desde el cual realizan el estudio de clima organizacional y satisfacción laboral. Para futuras líneas de investigación se recomienda analizar otras variables que pueden influir en el clima organizacional y la satisfacción laboral, como lo son el liderazgo y desempeño.

Índice general

Índice de tablas	9
Índice de figuras	10
INTRODUCCIÓN.....	11
1. MARCO TEÓRICO.....	18
1.1 Cultura en el contexto organizacional.....	18
1.2 Antecedentes, conceptos y modelos explicativos del clima organizacional.....	19
1.2.1 Instrumentos considerados en medición de clima organizacional.....	26
1.3 Satisfacción en el entorno laboral y sus modelos explicativos.....	28
1.3.1 Instrumentos para la medición de la satisfacción laboral.....	29
2. ESTUDIOS RECIENTES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL.....	31
2.1 Contexto internacional de investigaciones previas sobre clima organizacional y satisfacción laboral.....	32
2.2 Contexto nacional de investigaciones previas sobre clima organizacional y satisfacción laboral.....	46
3. MÉTODO.....	53
3.1 Participantes.....	53
3.2 Escenario.....	54
3.3 Instrumentos.....	54
3.4 Diseño.....	55
3.5 Procedimiento.....	55
4. RESULTADOS.....	56
4.1 Percepción de clima organizacional y satisfacción laboral.....	57
4.2 Correlación de clima organizacional y satisfacción laboral.....	60
5. DISCUSIÓN.....	61
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Horas trabajadas y producto interno bruto.....	17
Tabla 2. Diferencias entre cultura y clima organizacional.....	19
Tabla 3. Clima tipo autoritario.....	23
Tabla 4. Clima tipo participativo.....	24
Tabla 5. Factores y subfactores del clima organizacional según Benavides et al., 2020.....	47
Tabla 6. Resultados de análisis de regresión de Rosiles et al., 2020.....	48
Tabla 7. Porcentaje de participantes por área de trabajo.....	57
Tabla 8. Porcentaje de satisfacción laboral del sexo masculino según su edad.....	58
Tabla 9. Media de clima organizacional según escolaridad.....	60
Tabla 10. Comparación de la percepción del clima organizacional de los trabajadores con escolaridad de licenciatura, con respecto a los de niveles escolares más bajos.....	60
Tabla 11. Correlaciones entre dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diferencia de medias entre satisfacción laboral por área de trabajo...58

Figura 2. Diferencia de medias entre clima organizacional por área de trabajo...59

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es aquel que determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, productividad, satisfacción, entre otros. La percepción del clima organizacional establece si la persona disfruta trabajar en esa organización (Brunet, 1983). Por su parte, la satisfacción laboral es el “grado en que a los empleados les gusta su trabajo” (Fritzsche y Parrish, 2005, como se citó en Pujol-Cols y Dabos, 2018, p. 5).

Existen diversos estudios que han analizado estas dos variables; no obstante, varios de ellos no especifican las dimensiones utilizadas para medir estos dos constructos y algunos se limitan a un alcance descriptivo (Ponce et al., 2022; Mgaiwa, 2021; Kasmawati et al., 2022; Safitra et al., 2021; Morina, 2022; Dávila et al., 2021; Montoya, et al., 2017; Veliz, et al., 2019; Araya y Medina, 2019; Woko, et al., 2018; Govea y Zuñiga, 2020; Pedraza, 2020; Rosiles et al., 2020; Álvarez-Morales et al., 2019; Jimenez-Bonilla y Jimenez-Bonilla, 2016; Escobedo 2020; Mamani, 2019; Pedraza, 2018).

Hernández, et al. (2013) consideran que la supervisión abusiva y un clima de agresión en el lugar de trabajo tienden a aumentar los comportamientos agresivos laborales, por lo que realizaron un estudio en Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) de Ciudad Juárez; aplicando 324 encuestas a trabajadores que contaran con al menos la licenciatura concluida. Implementaron seis tipos de encuestas utilizando un diseño factorial que consideraba tres tipos de supervisión (directa abusiva, indirecta abusiva y positiva) y dos tipos de climas (no agresivo y agresivo). Adicionalmente investigaron los rasgos de autoestima, negatividad, afectividad, autocontrol y agresión implícita o explícita de cada participante, ya que cada uno puede responder de manera diferente a la supervisión abusiva.

Los resultados comprobaron que aquellos empleados que se consideran bajo una supervisión abusiva, muestran tendencia en ser más agresivos que los que se creen en una supervisión positiva. También se demostró que, el percibir un clima de agresión en el trabajo, incide mayormente en la intención de participar en formas de agresión.

El estudio consideró parte del universo que conlleva el clima laboral dentro de una organización y demostró empíricamente las incidencias negativas en los trabajadores al

estar en un clima que consideran hostil. Sería conveniente saber cómo reaccionan ante situaciones reales en su entorno y no solo ficticias. Desafortunadamente este estudio se limitó a personal con licenciatura terminada, siendo que en México sólo el 21.6% de la población de 15 años o más cuenta con estudios a nivel superior (INEGI, 2020); adicional se limita al sector Pyme de Ciudad Juárez, si bien es cierto que en México el 99.8% de las empresas son micro, pequeñas o medianas (INEGI, 2021), el sector manufacturero provee de grandes oportunidades de empleo al país.

Otros autores han realizado estudios para analizar la incidencia del clima laboral sobre la satisfacción del personal. Por ejemplo, Jiménez-Bonilla y Jiménez- Bonilla (2016) realizaron un estudio con trabajadores de una empresa de consumo masivo, que tuvieran antigüedad de al menos un año.

Aplicaron dos cuestionarios, el primero fue el *Cuestionario OPS para medir el clima laboral* en las dimensiones de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. El segundo fue el *Cuestionario para evaluar la satisfacción laboral SL 10/12* para medir factores de satisfacción laboral como son supervisión, ambiente físico y prestaciones. La media global del clima organizacional fue de no satisfactorio con 2.93 como resultado; mientras que la media global de la satisfacción fue de insatisfactorio con resultado de 2. Con esta información, realizaron comparaciones de ambos cuestionarios y concluyeron que el clima laboral incide negativamente en la satisfacción dentro de la organización, sin embargo, los resultados fueron muy generales. Faltó evidenciar específicamente la forma en que las dimensiones del clima organizacional inciden en las dimensiones de la satisfacción laboral, es decir, ser más específico con los hallazgos de cada una de las dimensiones.

Por otro lado, se han realizado estudios con personal docente en instituciones públicas y privadas. Uno de los realizados en el segundo tipo de instituciones aplicó

encuestas al 100% de los educadores de inicial¹ de la Dirección Regional de Educación Tumbes, conformado por 33 instituciones y 110 educadores (Escobedo, 2020).

La primera encuesta fue para medir el clima organizacional, donde se utilizó el instrumento para medir clima organizacional en empresas colombianas (IPAO), el cual contiene seis dimensiones, las cuáles son claridad organizacional, sistema de recompensas e incentivos, toma de decisiones/autonomía, liderazgo, interacción social y apertura organizacional. La segunda encuesta fue para medir la satisfacción laboral, donde se utilizó la Escala de Percepción de la Calidad en Servicios de Fitness (CALIDFIT) que incluye: dimensión personal, instalaciones y materiales, servicios y actividades, imagen de la organización y finalmente satisfacción con la organización.

Sus resultados fueron que el clima organizacional malo obtuvo la puntuación más alta, representando el 36.4% del total. Por su parte la satisfacción laboral obtuvo el mismo porcentaje en satisfacción media y baja con un 33.6% cada una, por lo tanto, la satisfacción alta fue del 32.7%. El autor concluye que uno de cada tres educadores considera el clima organizacional malo y que dos de cada tres encuestados considera la satisfacción laboral entre media y baja.

El artículo evalúa dos variables que son de interés para este tema de tesis, el clima organizacional y la satisfacción laboral; no obstante, se limita al sector privado, específicamente al educativo. Además, no muestra resultados sobre cada una de las dimensiones consideradas en los dos constructos en cuestión, por lo que las conclusiones serían cuestionables.

Se ha analizado también la incidencia del clima laboral sobre la satisfacción laboral en trabajadores de dirección agraria de la región de Puno, Perú (Mamani, 2019). Para ello, a la muestra seleccionada por conveniencia se le aplicó un cuestionario sobre clima organizacional según Litwin y Stringer y sobre la satisfacción laboral según Sonia Palma.

¹ La educación inicial escolarizada en Perú, comprende a niños de 3 a 5 años.

Los resultados obtenidos fueron que la percepción del clima laboral fue esencialmente alto y muy alto, con un porcentaje de 83.3% del total.

El artículo si bien estudia de igual manera la relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional, pudiera estar sesgado en sus resultados dado que su muestra fue seleccionada por conveniencia y el resultado de la percepción del clima organizacional fue esencialmente alto.

Es importante considerar la percepción del capital humano sobre la relación del clima organizacional con la satisfacción laboral. Pedraza (2018) en su estudio realizado en dos empresas privadas y una pública aplicó el cuestionario de Litwin y Stringer (1968) para la medición del clima organizacional y el de Warr et al (1979) para medir la satisfacción laboral intrínseca y extrínseca.

Se analizaron ocho dimensiones del clima organizacional, las cuales fueron estructura organizacional, responsabilidad, sistema de recompensa, riesgo, ambiente de afecto, apoyo, estándares e identidad. Los resultados fueron que tres de los ocho factores mostraron relación positiva y significativa con la satisfacción laboral tanto intrínseca como extrínseca; estas variables fueron identidad, apoyo y ambiente de afecto (Pedraza, 2018).

El artículo muestra la relación de tres dimensiones del clima organizacional con la satisfacción laboral. Desafortunadamente, al seleccionar población diversa, es decir, entre instituciones públicas y privadas de diferente índole, brinda resultados más generales. Sería conveniente enfocarse específicamente en un sector de la industria, debido a que las formas de trabajo son diferentes y pueden afectar directamente a la percepción del clima y satisfacción entre un sector y otro.

Derivado de lo anterior, se logra identificar la necesidad de analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral a través de sus dimensiones y no limitarse al análisis general, ya que, como se logró identificar, estos dos factores pueden ser medidos y explicados de forma distinta.

Por otra parte, la globalización ha tenido un impacto en la forma en que se gestionan las organizaciones. Con su incorporación, las empresas se encontraron con mayor competencia que, entre otras cosas, podían ofrecer mejores sueldos y mejor tecnología. De aquí emana la relevancia que ha adquirido el personal dentro de las organizaciones, dado que tienen la capacidad de encontrar soluciones a los diferentes problemas existentes (Oltra et al., 2005).

Por lo anterior, se debe considerar el factor humano como recurso estratégico dentro de las organizaciones (Rodríguez-Sánchez, 2020), en virtud de que pueden brindar ventajas competitivas difíciles de imitar por parte de los competidores (Sunarsih y Helmiatin, 2017).

Las personas dentro de las organizaciones comienzan a tomar relevancia durante la Revolución Industrial, aunque en aquel entonces eran consideradas como una simple máquina o agente de transformación (Oltra et al., 2005; Rodríguez-Sánchez, 2020; Chiavenato, 2011). Durante la década de los cincuenta comienza la administración de personal, en la cual se entabló la legislación laboral para regir las relaciones entre personas y organizaciones. En la década de los setenta surge el término recursos humanos, al considerar a las personas como recurso fundamental para el logro del éxito organizacional. Por lo anterior, en la actualidad se considera que es necesario administrar con las personas, ya que constituyen el capital humano de una organización (Chiavenato, 2011).

En el entorno organizacional, los individuos más allá de ofrecer su fuerza operativa de trabajo, también pueden aportar ideas, fortalecer sus capacidades y comprometerse con los objetivos organizacionales, contribuyendo al éxito empresarial (Oltra et al., 2005). No obstante, los objetivos organizacionales no siempre son compatibles con los individuales, por lo que la organización deberá ofrecer estímulos a su personal para incitar una ganancia similar o mayor en retribuciones. Una vez que la organización es capaz de satisfacer a su personal, éstos podrían promover los objetivos de la organización (Chiavenato, 2011).

Cada vez son más las organizaciones que consideran la importancia de la motivación, capacitación y compromiso de sus empleados para el logro de objetivos empresariales. Diversos estudios empíricos demuestran que las empresas que más se preocupan por la gestión del personal e invierten en ellos, son las que obtienen mayor rentabilidad en comparación a la media de empresas en el mismo sector (Oltra et al., 2005).

Además, el contar con un entorno organizacional favorable ya se encuentra dentro de la normativa mexicana a partir de 2018, con la llegada de la NOM-035. Respecto a la satisfacción laboral, Forbes (2019) detalló que México es el país con mayor insatisfacción laboral de LATAM, con solo el 12% de trabajadores completamente satisfechos con su trabajo.

Por otra parte, en México el 99.8% de las empresas son micro, pequeñas o medianas (INEGI, 2021), no obstante, es importante seguir estudiando a las grandes empresas del sector manufacturero que proveen de oportunidades de empleo al país. Hasta el segundo trimestre de 2022, la población ocupada en industrias manufactureras en México fue de 9,316,971 (DataMéxico, 2022) y en ese mismo trimestre esta industria fue la que más aportó al Producto Interno Bruto (PIB) en México, con un total de \$5,335,069 (INEGI, 2022b). Es por ello que resulta importante que esta industria genere acciones para identificar el clima organizacional percibido, así como la satisfacción del gran número de personal que ocupan.

La industria manufacturera nace en la década de los sesenta como respuesta a remediar la falta de mano de obra agrícola en Estados Unidos y buscando atraer inversión extranjera (Galván y García, 2018). Esta industria tenía alcance temporal, ya que buscaba enfrentar el desempleo en la zona fronteriza, no obstante, a lo largo del tiempo ha adquirido gran relevancia en la economía mexicana (Contreras y Munguía, 2007).

El sector manufacturero en México busca crear fuentes de empleo, robustecer la balanza comercial a través de divisas, brindar capacitaciones a su personal, incrementar la competitividad internacional, así como también impulsar el desarrollo y la transferencia de tecnología en el país (Index, s.f.). En la actualidad ha adquirido gran relevancia, al concentrar el 16.5% de la población económicamente activa (INEGI, 2022a) y ser la industria que más aporta al PIB en México (INEGI, 2022b). Cabe resaltar que Baja California es el estado que cuenta con mayor número de empresas registradas en el programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de servicio de Exportación (IMMEX), el cual brinda la posibilidad de realizar importaciones temporales libres de

impuestos, para ser utilizadas en un proceso industrial para su exportación (Galván y García, 2018).

Ahora bien, el promedio anual de horas trabajadas según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2021) es de 1,716. México se encuentra en el primer lugar con mayor promedio anual de horas trabajadas con un total de 2,128 horas anuales por trabajador, lo cual no es sinónimo de una mejor economía, ya que México cuenta con un PIB de \$1,293,037.87 dólares (Banco Mundial, 2021), mientras que existe una gran cantidad de países con menor promedio anual de horas laboradas y mayor PIB en comparación con México, como ejemplo está Estados Unidos, con promedio anual de 1,791 horas por trabajador y PIB de \$22,996,100.00 dólares y Alemania con un promedio anual de 1,349 horas por trabajador y un PIB de \$4,223,116.21, como se puede visualizar en la Tabla 1.

Tabla 1.

Horas trabajadas y producto interno bruto

País	Horas trabajadas	PIB (US)
México	2,128	1,293,037.87
Canadá	1,685	1,990,761.61
Italia	1,669	2,099,880.20
Reino Unido	1,497	3,186,859.74
Alemania	1,349	4,223,116.21
Japón	1,607	4,937,421.88
Estados Unidos	1,791	22,996,100.00

Fuente: OCDE (2021), Banco Mundial (2021)

Se debe buscar un equilibrio entre el trabajo y la vida diaria, ya que es importante para el bienestar personal y familiar (OCDE, 2020). No obstante, al ser un lugar en el que pasamos gran parte de nuestro tiempo, el clima organizacional puede ser un factor influyente sobre nuestra permanencia en la empresa. Desafortunadamente, se le da poca importancia al estudio del clima organizacional y la satisfacción laboral dentro del sector manufacturero (Woko, et al., 2018).

El presente estudio tuvo como objetivo evaluar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa del sector manufacturero en Ensenada,

B.C, a través de un estudio cuantitativo, correlacional y de corte transversal. El muestreo fue no probabilístico por cuotas y se utilizaron dos instrumentos; el primero fue el de Litwin y Stringer (1968) para medir el clima organizacional y el segundo fue el de Palma (1999) para medir la satisfacción laboral.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Cultura en el contexto organizacional

La palabra cultura proviene de explicar diferencias, principalmente en valores, que caracterizan a agrupaciones sociales. Este concepto se introdujo a finales de los setenta en el contexto organizacional (Schneider y Barbera, 2014) y ha sido estudiado por la antropología, psicología, sociología, filosofía, entre otras ciencias (Belalcázar, 2012).

La cultura en una organización ha sido definida como el “conjunto complejo de valores, creencias, suposiciones y símbolos que definen la forma en que una empresa lleva a cabo su negocio” (Barney, 1986, p. 657). También es considerada como aquellas presunciones o creencias que comparten los miembros de la organización y que definen su visión y entorno (Schein, 1988). Chiavenato (2011) considera que para formar parte de una organización se debe asimilar su cultura.

Este término ha sido estudiado considerando la historia organizativa, la interacción social de los miembros y se ha identificado que suele ser perdurable a través del tiempo (Schneider y Barbera, 2014). Algunos de los elementos que conforman la cultura organizacional son su entorno, su sistema de valores, la forma histórica de su constitución y las funciones que cumple para la organización.

Resulta relevante entender que la cultura organizacional no es lo mismo que el clima organizacional. Ambas son parte del mismo fenómeno, sin embargo, cada una posee características que la identifican (Arriola, et al., 2011). En la tabla 2 podemos observar algunas de sus diferencias.

Tabla 2.

Diferencias entre cultura y clima organizacional

Cultura organizacional	Clima organizacional	Autor(es) de referencia
Constructo de largo plazo	Factor esencialmente cambiante y de corto plazo	(Bustamante-Ubilla, et al., 2015)
Símbolos identificables, reglas, valores y creencias compartidas por los individuos en una organización.	Considera las inferencias que la gente hace de estos significados.	(Schneider y Barbera, 2014)
Valores presentes que conforman la organización y del cual se desprenden normas, pautas de conducta, entre otros.	Se refiere a expectativas y demandas que los miembros de una organización tienen sobre ella.	(Belalcázar, 2012)
Carácter estratégico	Carácter táctico	(Belalcázar, 2012)
Conforma la personalidad de la organización	Experiencias y comportamientos se basan en percepciones	(Arriola, et al., 2011)

Schein (1988) propone que el clima organizacional es una manifestación de la cultura, lo cual fue comprobado en un estudio realizado por Arriola, et al. (2011) donde participaron tres empresas.

Para una mejor comprensión del clima organizacional, se aborda en el siguiente subtítulo este tema con mayor profundidad.

1.2 Antecedentes, conceptos y modelos explicativos del clima organizacional

El clima organizacional, llamado también ambiente laboral o clima laboral, no es un término nuevo, ha sido estudiado al menos desde 1939 por Lewin, Lippitt y White, 1954 por Fleishman y 1958 por Argyris (Uribe, 2015). Surge al comprender la importancia de la relación entre personas y organizaciones (Chiavenato, 2011).

Según Brunet (1983), el clima laboral determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, productividad, satisfacción, entre otros. Puede variar entre una empresa y otra, dado que cada una cuenta con diversidad de puestos y de individuos (Kasmawati et al., 2022).

En 1939, Lewin, Lippitt y White hacen la primera referencia al clima organizacional, con una orientación inclinada al liderazgo. Por su parte, McGregor en 1960 estudió el clima organizacional considerando la relación entre gerentes y subordinados (Kundu, 2007).

Algunas de las etapas de la evolución del clima organizacional son las siguientes (Reichers y Schneider, 1990, como se citó en Uribe, 2015):

- Introducción y conceptualización. En la década de los años 30 surge el término clima organizacional, pero no fue hasta los años sesenta que se realizaron las primeras conceptualizaciones de este término. El desarrollo de instrumentos de medición comienza a intensificarse en los años 70.
- Evolución y desarrollo del constructo. Durante la definición y creación de instrumentos para el clima organizacional, comienzan el auge en investigaciones y estudios sobre este tema. Al realizar revisiones sistemáticas sobre las definiciones desarrolladas, comienza la delimitación conceptual entre el clima organizacional y otras variables como la satisfacción laboral.
- Consolidación y acuerdo. Desarrollada durante los años 80, adicional al incremento de estudios sobre este concepto, las investigaciones comienzan a buscar variables asociadas al clima organizacional. Durante este periodo comienza un aparente consenso entre los investigadores para definir el clima organizacional como parte de la naturaleza de las experiencias de cada individuo dentro de una organización con respecto a sus fortalezas internas y externas, sus miembros, sus características, entre otras.

Uribe (2015) identifica que el clima organizacional ha sido de gran interés en los últimos 50 años, empero, en México se cuenta con pocas escalas válidas y confiables aplicables para su población.

En el año de 1974, James y Jones revisaron investigaciones, marcos y enfoques relacionados con el clima organizacional, seccionándolo en tres enfoques (Kundu, 2007; Brunet, 1983):

a. Medición múltiple - Enfoque de atributos organizacionales (MMOAA).

Forehand y Gilmar en 1964 se encuentran bajo este enfoque, al definir el clima organizacional como características que distinguen a la organización de otras, que perdura en el tiempo y que influye en el comportamiento de las personas en la organización. Bajo este enfoque, se considera la naturaleza física de la organización, dejando de lado la interpretación del personal sobre su situación laboral (Brunet, 1983).

Dimensiones o áreas: taxonomía, contexto organizacional, estructura de la organización.

b. Medición perceptual – Enfoque de atributos individuales (PMIAA).

Schneider y Hall en 1972 definieron el clima organizacional como las percepciones globales de los individuos sobre su entorno organizacional.

En este enfoque, el clima se considera como elementos individuales relacionados con valores de los trabajadores más que de las características de la organización (Brunet, 1983).

Dimensiones o áreas: Percepción individual.

c. Medición perceptual - Enfoque atributos organizacionales (PMOAA).

Campbell, Dunnette, Lawler y Weick en 1970, se consideran en este enfoque al definir el constructo como atributos de la organización, relacionado con su personal y entorno. Por lo tanto, el clima se mide desde la percepción de los trabajadores respecto a los caracteres organizacionales.

Esta medida perceptiva es la más utilizada por investigadores. Bajo este enfoque, las variables de la organización interactúan con el individuo para generar percepciones, por lo que el personal se convierte en filtrador de información proveniente de los acontecimientos que ocurren alrededor de él relacionado con la organización (Brunet, 1983).

En 1972, Schneider y Hall definieron el clima organizacional como las percepciones que tienen los individuos respecto a sus organizaciones.

Por su parte, Hellrieger y Slocum (1974), consideran el clima organizacional como el conjunto de atributos percibidos de una organización específica y/o sus

subsistemas, el cual puede ser inducido por la forma en que interactúa la organización con su personal y entorno, demostrando su orientación a este enfoque. Por lo anterior, se considera que el clima determina el apoyo brindado a las actividades en la organización, su aceptación y su relación con las aspiraciones de los individuos. De esta manera, es posible considerar dos aspectos en el estudio del clima; el primero relacionado con características de la organización, relativamente estables en el tiempo, que describen a la organización y que influyen en el comportamiento del personal; el segundo considera políticas, estilo de gestión y procedimientos generales tal y como se perciben por los empleados. En este enfoque se considera que el clima organizacional es medido a través de percepciones que representan las respuestas a los procesos organizativos. *Dimensiones o áreas:* Autonomía, estructura, recompensa, consideración, calidez, apoyo.

Respecto a los tipos de climas organizacionales, Likert (1967) considera los siguientes:

1. Clima tipo autoritario. Donde puede ser autoritarismo explotador o autoritarismo paternalista. Esto se define claramente en la tabla 3.
2. Clima de tipo participativo. En donde se encuentra el clima consultivo y participación de grupo, ambos se encuentran definidos en la tabla 4.

Tabla 3.
Clima tipo autoritario

Autoritarismo explotador	Método de mando. Autocrático, sin relación de confianza.
	Fuerzas motivacionales. Miedo, temor. Las actitudes son hostiles. Prevalece la desconfianza. Hay insatisfacción.
	Proceso de influencia. No existe trabajo en equipo.
	Formas de comunicación. Poca comunicación ascendente, descendente y lateral.
	Proceso de toma de decisiones. Se toman desde la cumbre.
Autoritarismo paternalista	Método de mando. Autoritario, con un poco de relación de confianza.
	Fuerzas motivacionales. Dinero, ego. Actitudes frecuentemente hostiles. Confianza condescendiente hacia empleados. Rara vez hay satisfacción.
	Proceso de influencia. Existe poco trabajo en equipo.
	Formas de comunicación. Poca comunicación ascendente, descendente y lateral.
	Proceso de toma de decisiones. Se deciden en la cumbre, pero algunas decisiones respecto a su aplicación se hacen en niveles inferiores.

Nota. Adaptado de Likert (1967)

Tabla 4.*Clima tipo participativo*

Consultivo	Método de mando. Consulta entre superiores/subordinados con relación de elevada confianza.
	Fuerzas motivacionales. Recompensas, castigos ocasionales. Las actitudes son generalmente favorables. Se observa satisfacción mediana.
	Proceso de influencia. Interacción moderada entre superior y subordinado
	Formas de comunicación. Existe comunicación descendente, con frecuente comunicación ascendente y lateral.
	Proceso de toma de decisiones. Se toman en la cumbre, pero se permite a subordinados tomar decisiones específicas.
Participación de grupo	Método de mando. Delegación de responsabilidades con relación de confianza grande entre los miembros del grupo.
	Fuerzas motivacionales. Participación, mejoramiento de métodos de trabajo. Plena confianza en empleados.
	Proceso de influencia. Los empleados trabajan en equipo con dirección.
	Formas de comunicación. Ascendente, descendente y lateral.
	Proceso de toma de decisiones. Integrado en todos los niveles de la organización.

Nota. Adaptado de Likert (1967)

Se considera que mientras más participativo sea el clima organizacional, mayor será la productividad, calidad de vida laboral y rendimiento (García e Ibarra, 2012, como se citó en Montoya, et al., 2017) y que el estudiarlo puede ayudar a obtener un alto desempeño laboral y elevar el compromiso. Algunas consecuencias positivas del clima organizacional pueden ser la productividad, baja rotación, pertenencia, satisfacción, adaptación, entre otras (Veliz, et al., 2019).

No obstante, el clima organizacional puede cambiar a través del tiempo; para ello, es necesario modificar las percepciones de los individuos (Likert, 1983). Esto se puede lograr a través del desarrollo organizacional, el cual vincula el cambio y la capacidad de

adaptación al cambio dentro de una organización, buscando mejorar su eficiencia mediante intervenciones en sus procesos y estructuras organizacionales (Chiavenato, 2011).

Las fases consideradas por Brunet (1983, pp. 105-109) para lograr una modificación del clima organizacional, son las siguientes:

- Fase I. Dar conocimiento a los trabajadores de los posibles cambios y comenzar con los mismos.
- Fase II. Realizar modificación del organigrama, filosofías y políticas organizacionales. En esta fase puede existir cambio de actitudes de los trabajadores.
- Fase III. Se consideran los nuevos comportamientos que deben ir a la par de los cambios.
- Fase IV. Se evalúa el rendimiento en el trabajo tras las modificaciones implementadas, de acuerdo con los objetivos deseados. En caso de ser necesario, en esta etapa se realizan reajustes.
- Fase V. Se integran los cambios y se considera un sistema de supervisión, permitiendo un cambio en los resultados organizacionales.

No es sencillo cambiar el clima organizacional. Se debe identificar las dimensiones del clima que requieren modificación, así como también los efectos que conllevaría la modificación de este (Brunet, 1983).

Respecto a la medición del clima organizacional, han existido diferentes instrumentos en el transcurso del tiempo, con variaciones en su conjunto de dimensiones y hallazgos (Kundu, 2007).

Se puede identificar que no existe un consenso sobre las dimensiones a considerar respecto al clima organizacional, o bien, que estos no son claros ni definitivos (Bustamante-Ubilla, et al., 2018). Los que se han estudiado con mayor frecuencia son referentes a: autonomía, nivel de estructuración en la organización, recompensas, apoyo, calidez,

liderazgo, equipo y atención al cliente. Las dimensiones del clima organizacional dependerán del propósito de cada investigación (Bustamante-Ubilla et al., 2018; Morina, 2022).

Por lo arriba mencionado se presentan los siguientes instrumentos que han sido utilizados para la medición del clima organizacional.

1.2.1 Instrumentos considerados en medición de clima organizacional

Como se ha mencionado con anterioridad, el clima dentro de las organizaciones ha sido estudiado considerando diferentes dimensiones. En consecuencia, los investigadores se basan en instrumentos generados y validados por sus predecesores en el estudio del tema.

Uno de los instrumentos más utilizados para el estudio del clima organizacional, es el creado por George H. Litwin y Robert A. Stringer en 1968, el cual está compuesto por 53 preguntas distribuidas en 9 dimensiones, las cuales son estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez (afecto), apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad. Este instrumento fue utilizado con su estructura original por Gracida (2022).

Pedraza (2018) realizó un análisis factorial exploratorio, determinando las primeras ocho dimensiones para su estudio y eliminando reactivos por no contar con la carga factorial mínima de 0.50; las 47 preguntas resultantes estuvieron con una confiabilidad mayor a 0.83. En el año 2020 también utilizó también el instrumento de Litwin y Stringer, aunque en esa ocasión consideró sólo 22 preguntas para la medición a través de cinco dimensiones, las cuales fueron recompensa, afecto, apoyo, estándares e identidad, contando todas con un Alfa de Cronbach mínimo de 0.85 (Pedraza, 2020).

Por su parte, Mamani (2019) utilizó también este instrumento, aun cuando solo reporta resultados de las dimensiones de estructura, responsabilidad, relaciones personales (calidez) e identidad.

Adicional Kasmawati et al. (2022) estudió cinco dimensiones consideradas en el instrumento de Litwin y Stringer, las cuales fueron responsabilidad, identidad, calidez, apoyo y conflicto.

En el año 1991, Koys y Decottis crearon también un instrumento para estudiar el clima organizacional, el cual fue adaptado y validado por Chiang et al. (2008), mostrando una fiabilidad mayor a 0.90, y contempla ocho dimensiones para medir este constructo, las cuales son autonomía, confianza, cohesión, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.

Este instrumento ha servido como base en estudios realizados por Montoya et al. (2017), Veliz et al. (2019) y Araya y Medina (2019).

Para el año 2004, Sonia Palma creó un instrumento enfocado en identificar la percepción de los trabajadores sobre su ambiente laboral a través de 50 preguntas referentes a la autorrealización, el involucramiento laboral, la supervisión, la comunicación y las condiciones laborales; su Alfa de Cronbach es de 0.982.

Dávila et al. (2021) utilizaron el instrumento de Sonia Palma en uno de sus estudios realizados en una empresa industrial peruana, sin embargo, su cuestionario consistió en 20 preguntas, utilizando la autorrealización, el involucramiento laboral, la supervisión y la comunicación, de las dimensiones consideradas en el cuestionario original y cambiando la dimensión de condiciones laborales por la dimensión de motivación, obteniendo un alfa de Cronbach de 0.894.

Este instrumento ya ha sido utilizado en México (Rosiles et al., 2020) y también ha sido probado en el sector industrial (Dávila et al., 2021).

Otros autores han considerado diferentes instrumentos y/o dimensiones del clima organizacional, entre los cuales se encuentran los siguientes: trabajo en equipo (Mgaiwa, 2021), horas de trabajo (Mgaiwa, 2021), toma de decisiones (Mgaiwa, 2021; Álvarez-

Morales et al., 2019), demandas laborales (Mgaiwa, 2021), liderazgo (Safitra et al., 2021; Morina, 2022; Jimenez-Bonilla y Jimenez-Bonilla, 2016; Escobedo 2020), control (Safitra et al., 2021; Govea y Zuñiga, 2020) dirección en la organización (Morina, 2022), estrés (Morina, 2022), calidad en el trabajo (Álvarez-Morales et al., 2019) objetivos de la institución (Álvarez-Morales et al., 2019), adaptación al cambio (Álvarez-Morales et al., 2019), delegación de actividades y funciones (Álvarez-Morales et al., 2019), coordinación externa (Álvarez-Morales et al., 2019), eficiencia en la productividad (Álvarez-Morales et al., 2019), motivación (Jimenez-Bonilla y Jimenez-Bonilla, 2016), participación (Jimenez-Bonilla y Jimenez-Bonilla, 2016; Woko, et al., 2018), apertura organizacional (Escobedo, 2020).

1.3 Satisfacción en el entorno laboral y sus modelos explicativos

La satisfacción laboral no cuenta con una definición universal (Morina, 2022), por lo que ha sido explicada de diferentes maneras por diferentes autores (Bezdrob y Sunje, 2021).

Según Fritzsche y Parrish, (2005) es el “grado en que a los empleados les gusta su trabajo” (Fritzsche y Parrish, 2005, como se citó en Pujol-Cols y Dabos, 2018, p. 5). Para Robbins y Judge, la satisfacción en el trabajo es “el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características” (Robbins y Judge, 2009, p. 31).

La satisfacción laboral ha sido considerada como un constructo que depende de las características individuales de la persona y de las especificaciones del trabajo (Loitegui, 1990, como se citó en Mamani, 2019). Por su parte, Ponce et al. (2022) consideran que la satisfacción o insatisfacción es el resultado de la comparación entre lo que se desea y lo que se puede obtener.

Algunos de los motivos para estudio de la satisfacción laboral son los relacionados a explicar variables como el ausentismo, rotación, desempeño (Kasmawati et al., 2022;

Montoya et al., 2017; Araya, 2019; Sunarsih y Helmiatin, 2017; Woko, et al., 2018); y para considerar el bienestar del personal (Pujol-Cols y Dabos, 2018).

La satisfacción laboral es compleja, ya que considera rasgos personales y organizacionales (Mgaiwa, 2021), por lo que existen dos principales posturas sobre la satisfacción laboral. La primera es de los *situacionistas*, la cual tiene en cuenta aquellos factores organizacionales que tienen influencia en el comportamiento, actitudes y bienestar de los trabajadores (Dierdorff y Morgeson, 2013) y que considera las características de la situación. En este enfoque destaca por ejemplo las características de la tarea, el apoyo social, las condiciones de trabajo, las demandas físicas, entre otros.

El segundo enfoque es de los *disposicionalistas*, donde se orientan al estudio de la satisfacción laboral a través de los rasgos de personalidad que predisponen actitud y comportamiento de las personas en diferentes contextos organizacionales (Ludge et al., 2008; Ones et al., 2007; Barrick, 2005, como se citaron en Pujol-Cols y Dabos, 2018), centrándose por lo tanto en las características del individuo. Este enfoque se centra en aspectos de personalidad, responsabilidad, autoestima, promoción, entre otros.

Existe un tercer enfoque llamado *interaccionista*, el cual busca tener ser integrador de los dos enfoques anteriores, sin embargo, los estudios en este enfoque son limitados (Pujol-Cols y Dabos, 2018).

Dormann et al. (2006) señalan que el 62% de la varianza de la satisfacción laboral está relacionada con factores situacionales, mientras que el 24.25% es con relación a factores disposicionales.

1.3.1 Instrumentos para la medición de la satisfacción laboral

Existen diferentes instrumentos que han sido utilizados como base para el estudio de la satisfacción laboral.

Warr P., Cook, J. y Wall, T. en el año 1979 crearon un instrumento para la medición de la satisfacción extrínseca e intrínseca. La extrínseca se basa en factores ajenos propios al cargo y considera cuestiones como relaciones con compañeros y superiores, condiciones físicas de trabajo, la forma en que está gestionada la organización, el horario de trabajo, la estabilidad, entre otros; mientras que la satisfacción intrínseca se basa en aspectos que generan motivación, como el reconocimiento, la libertad para elegir su método de trabajo, la oportunidad de crecimiento y la diversificación de actividades (Warr et al., como se citó en Pedraza, 2020).

Este instrumento sigue siendo utilizado en la actualidad por algunos autores (Pedraza, 2018, 2020; Govea y Zuñiga, 2020). Por su parte, Mgaiwa (2020) hace referencia a Weiss, Dawis, y England en su investigación sobre la satisfacción, los cuales éstos también analizaron la satisfacción extrínseca e intrínseca.

Por su parte, Meliá y Peiró (1989) han realizado tres diferentes instrumentos para la medición de la satisfacción laboral. En su primer instrumento, consideraron seis dimensiones de la satisfacción laboral, entre las cuales se encuentran: satisfacción con la supervisión y la participación en la organización, satisfacción con el ambiente físico de trabajo, satisfacción con las prestaciones materiales y recompensas complementarias, satisfacción intrínseca del trabajo, satisfacción con la remuneración y las prestaciones básicas, y finalmente, satisfacción con las relaciones interpersonales.

En una segunda versión más corta decidieron analizar cinco dimensiones de satisfacción, las cuales fueron supervisión, ambiente físico, prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo y participación, esta versión cuenta con una fiabilidad de 0.90 y fue utilizada por Montoya et al. (2017) y por Veliz et al. (2019).

Finalmente, a partir de las dos versiones anteriores crearon su última versión, en la cual estudian la satisfacción laboral a través de las dimensiones de supervisión, ambiente físico y prestaciones, el cual cuenta con un Alfa de Cronbach de 0.88. Este instrumento fue aplicado por Jiménez-Bonilla y Jiménez-Bonilla (2016).

Araya y Medina (2019) mencionan haber utilizado como base el instrumento de Meliá y Peiró para el estudio de la satisfacción laboral.

Ahora bien, Sonia Palma además de realizar un instrumento para la medición del clima organizacional, también realizó uno relacionado con la satisfacción laboral, el cual ha sido utilizado en diferentes estudios (Dávila et al., 2021; Rosiles et al., 2020; Mamani, 2019). Éste considera siete dimensiones de la satisfacción laboral: condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad. Estas dimensiones fueron utilizadas en su totalidad y en su formato original por Rosiles et al. (2020).

Dávila et al. (2021) utilizaron el instrumento de Palma como base durante su estudio, determinando como sus dimensiones de la satisfacción laboral las siguientes cuatro: significación de tareas, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y social y finalmente beneficio económico, con un Alfa de Cronbach de 0.897.

Mamani (2019) también refiere haber utilizado el instrumento de Sonia Palma como base para analizar la satisfacción laboral, no obstante, en el reporte de sus resultados no desglosa el análisis de las dimensiones.

2. ESTUDIOS RECIENTES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

El desarrollo de estudios en el campo del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral no es una línea de investigación reciente.

Existen investigaciones que señalan que la satisfacción laboral extrínseca e intrínseca, está influenciada por algunas dimensiones del clima laboral, como lo son el afecto, estándares, apoyo e identidad (Pedraza, 2020, 2018).

Asimismo, hay autores que han mostrado la correlación existente entre clima organizacional y satisfacción laboral (Rosiles et al., 2020; Ponce et al., 2022; Safitra et al., 2021; Morina, 2022; Jufrizen y Pratiwi, 2021; Mamani, 2019; Dávila et al., 2021).

A pesar de lo anterior, no existe un consenso sobre las dimensiones a considerar entre los constructos clima organizacional y satisfacción laboral, por lo que estas dos variables ha sido medidas con diversas escalas. Por lo anterior, resulta relevante hacer un análisis sobre los estudios empíricos previos que han analizado la relación entre los dos constructos en cuestión, así como las dimensiones consideradas en los mismos y, con base a ello, elegir el método más adecuado para el presente estudio.

2.1 Contexto internacional de investigaciones previas sobre clima organizacional y satisfacción laboral.

Dentro del contexto internacional, se ha estudiado la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral tanto en organizaciones públicas como privadas; algunos de ellos considerando otras variables adicionales, como la ética laboral o el desempeño. Es importante señalar algunas de las aportaciones más recientes en este contexto.

En el marco del sector público, se encuentra el estudio realizado por Ponce et al. (2022) que tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, Perú, para ello se realizó un estudio cuantitativo, correlacional de tipo transversal. La muestra fue de 245 docentes y para la recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado (Calderón, 2015); este cuestionario fue validado por expertos y mide en 32 ítems el clima laboral con los siguientes cuatro factores: las relaciones interpersonales, compromiso organizacional, afiliación e identidad institucional; obteniendo una confiabilidad a través del coeficiente de Spearman Brow de 0.96. Respecto a la satisfacción laboral, se midió en 41 ítems que incluían cinco dimensiones: satisfacción con el trabajo en sí mismo, satisfacción con las autoridades superiores inmediatas, satisfacción con el sueldo,

satisfacción con los compañeros y satisfacción con las oportunidades de promoción. Este cuestionario tuvo confiabilidad de 0.98.

El nivel de correlación de Rho Spearman de las dimensiones de clima organizacional con satisfacción laboral fue de 0.583 con relaciones interpersonales, 0.486 compromiso organizacional, 0.604 afiliación, 0.604 identidad institucional y relaciones políticas -0.172. El nivel de correlación general del clima organizacional con la satisfacción laboral fue de 0.631.

Ponce et al. (2022) concluyen que las dimensiones de afiliación, identidad institucional y relaciones políticas (a menor intervención de relaciones políticas, mayor satisfacción laboral) tuvieron relación alta con la satisfacción laboral; sin embargo, en el cuestionario estructurado validado por expertos al que hacen referencia, no se identifica la dimensión de relaciones políticas; adicional, los resultados que indican no se consideran altos.

A pesar de mencionar haber utilizado los instrumentos de clima organizacional y satisfacción laboral de Calderón (2015), los resultados de la satisfacción laboral se mostraron de manera general; lo que nos indica que pudieron no haber estudiado todas las dimensiones que contempla el instrumento, no haber reportado los resultados o bien, que la correlación se realizó sólo con una de las dimensiones de la satisfacción laboral.

La correlación de la satisfacción laboral con el clima organizacional se realizó de manera general, sería conveniente desglosar los encontrados en cada una de las dimensiones consideradas de este constructo (en caso de haberlas estudiado). Esta tendencia de correlacionar las dimensiones de manera general se ha visto en otros estudios (Rosiles et al., 2020).

Dentro del mismo sector se encuentra el estudio realizado por Safitra et al. (2020), donde buscaron determinar el efecto del clima organizacional sobre el desempeño de los empleados, empleando la satisfacción laboral como variable de medición. Cabe destacar que mencionaron utilizar un diseño de investigación cuantitativo-descriptivo, no obstante, en sus resultados reportan alcance correlacional.

La muestra de estudio fueron 128 funcionarios públicos de tres agencias gubernamentales. Se identificó como variable independiente el clima organizacional, variable mediadora la satisfacción laboral y variable dependiente el rendimiento. El procedimiento para recolección de datos fue aplicar una encuesta y realizar entrevistas directas; las dimensiones consideradas del clima organizacional fueron siete: cualidades del liderazgo, confianza, comunicación, responsabilidad, recompensas justas, oportunidades y control; del desempeño fueron cinco: cantidad del rendimiento, calidad de los resultados, puntualidad de los resultados, asistencia o ausentismo y capacidad para trabajar en equipo; de la satisfacción laboral se midieron cinco dimensiones: trabajo desafiante, recompensas, condiciones de apoyo, apoyo de compañeros y conformidad entre personalidad y trabajo.

Se realizaron ecuaciones de regresión, obteniendo como resultados:

- Clima organizacional tiene efecto positivo en el desempeño, con un coeficiente de regresión de 0.643, una correlación de 0.413 y una significancia de 0.00.
- Clima organizacional influye positivamente en la satisfacción laboral, con un coeficiente de regresión de 0.699, correlación de 0.488 y significancia de 0.00.
- Satisfacción laboral influye positivamente en el desempeño, con un coeficiente de regresión de 0.702, correlación de 0.492 y significancia de 0.00.

Al realizar correlación entre los tres constructos de estudio (clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño), se determina que la influencia del clima organizacional y la satisfacción laboral incide significativamente en el desempeño en un 53%. Respecto a si la satisfacción laboral media las variables de clima organizacional y desempeño, se utilizó la prueba Sobel, obteniendo nivel de significancia del 0.05, probando que la satisfacción laboral es capaz de mediar la influencia del clima organizacional en el desempeño. Se determina que el clima organizacional influye en el desempeño.

En este estudio se determina que cuanto mayor sea el clima organizacional, se puede incrementar el nivel de satisfacción del personal y su desempeño. Esta información detalla la importancia de mantener climas organizacionales saludables y satisfacción en el personal, en virtud de que esto puede contribuir a mejorar el desempeño organizacional. Una limitación del estudio es que la dimensión de “recompensas” está duplicada, al considerarla como variable del clima organizacional y también de la satisfacción laboral, o bien, hace falta reportar el motivo por el cual es colocada en ambos constructos.

Mgaiwa (2020) estudió la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral dentro del sector educativo; éste tuvo dos objetivos, el primero era examinar validez y confiabilidad de los dos instrumentos utilizados para la recolección de datos, el segundo objetivo fue examinar el poder de predicción del ambiente de trabajo percibido por el personal, sobre la satisfacción laboral. Para lograr lo anterior, se realizó un estudio cuantitativo, transversal y se tuvo una muestra de conveniencia de 116 académicos de *Ruaha Catholic University* y de *Mkwawa University College of Education*, los cuales representan el 37% de la población. Como criterio de inclusión se tuvo que hubieran laborado durante al menos un año en alguna de las universidades mencionadas.

Para la recolección de datos, se aplicaron dos encuestas: *Perceived Work Environment Inventory* (PWEI) diseñado por el mismo autor, conformado por 35 ítems que miden el ambiente laboral en siete dimensiones: trabajo en equipo, horas de trabajo y recursos, decisiones participativas, demandas laborales, libertad académica, supervisión y sentido de pertenencia.

El segundo instrumento fue el *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) conformado por 20 ítems para evaluar la satisfacción laboral en tres proporciones, las cuales fueron satisfacción intrínseca, satisfacción extrínseca y satisfacción general. Las opciones de respuesta en ambos instrumentos eran de tipo Likert de siete puntos. Se distribuyeron 190 cuestionarios, de los cuales el índice de respuesta fue de 123 cuestionarios devueltos y 116 eran utilizables.

Se eliminaron siete ítems del clima organizacional y tres de la satisfacción laboral al obtener cargas factoriales inferiores a .30. Respecto al alfa de Cronbach, todos los ítems de PWEI y MSQ estuvieron por encima de 0.75, por lo que la confiabilidad se considera muy buena.

En cuanto a la correlación, todas las dimensiones del ambiente laboral se asociaron positivamente con la satisfacción tanto intrínseca como extrínseca, a excepción de las horas de trabajo y las demandas laborales que sólo se relacionaron con la satisfacción extrínseca. La mayor correlación se dio entre el trabajo en equipo, las decisiones participativas y la libertad académica. Los resultados de regresión múltiple jerárquica indican contribución positiva del entorno laboral a la satisfacción laboral.

Los hallazgos demuestran que la satisfacción laboral de los académicos está relacionada con el entorno laboral percibido. Una deficiencia que se encontró en este estudio, es que menciona las dimensiones con diferentes nombres durante el artículo, dando oportunidad a que exista confusión al interpretar los resultados. Adicional, no se reportan los resultados del clima organizacional y satisfacción laboral percibido en su muestra de estudio.

En este mismo sentido, se encuentra el estudio cualitativo y cuantitativo presentado por Kasmawati et al. (2022), en el cual se tuvo como objetivo determinar el efecto de la satisfacción laboral y el clima organizacional en el desempeño, considerando como muestra a 95 trabajadores de la oficina de educación de *Bone Regency*. Para obtener datos primarios, se aplicaron cuestionarios y se realizaron entrevistas. Dentro del cuestionario, se consideraron cuatro indicadores de la satisfacción laboral, los cuales fueron salario, descripción del puesto, promoción y supervisión. Respecto al clima organizacional, se consideraron cinco indicadores, los cuales fueron responsabilidad, identidad, calidez, apoyo y conflicto. Se midió el efecto de las nueve dimensiones sobre el rendimiento, considerando como dimensiones de éste la velocidad, exactitud, cooperación y calidad de trabajo.

También se obtuvieron datos secundarios, los cuales fueron informes de desempeño, documentos de la empresa y publicaciones en internet relevantes.

En los resultados se encontró que todas las variables de la satisfacción laboral y clima organizacional tienen efecto significativo en el desempeño, con un nivel de 5% de confianza. El coeficiente de determinación fue del 71.2%. La influencia en el desempeño de las variables, de mayor a menor, fueron de la siguiente manera: salario, calidez, promoción, descripción del puesto, identidad, conflicto, responsabilidad, apoyo y supervisión.

Con esto se encuentra que la variable de la satisfacción laboral que mayor influencia tuvo en el desempeño de los empleados es el salario con un 55.3%. Respecto al clima organizacional, la variable más dominante fue la calidez con un 50.6%.

Desafortunadamente, a pesar de mencionarse que sería un estudio cuantitativo y cualitativo, no se presenta evidencia sobre los hallazgos cualitativos encontrados en su estudio; cabe mencionar que se han encontrado en su mayoría estudios exclusivamente cuantitativos o bien, que no muestran la evidencia cualitativa considerada en la presentación de sus resultados.

Continuando con investigaciones en el sector educativo, Sunarsih y Helmiatin (2017) analizaron la influencia del clima organizacional, la motivación y la satisfacción laboral en el desempeño de 120 trabajadores de la Universidad Terbuka, por lo que su alcance fue correlacional. Los datos primarios se obtuvieron a través de cuestionarios con escala tipo Likert de cinco puntos, los cuales contaban con Alfa de Cronbach de 0.738. Se integró también a este estudio recolección de datos secundarios a través de libros, revistas y tesis. Las variables independientes fueron el clima organizacional, la motivación y la satisfacción laboral, mientras que la variable dependiente fue el desempeño.

Se encontró que la mayoría de los trabajadores tenían una antigüedad laboral igual o mayor a 25 años (34%) y se identifica que existe una diferencia con respecto a los otros grupos, dado que fueron los que asignaron puntuaciones en su mayoría en un nivel promedio en el clima organizacional, motivación y satisfacción laboral, mientras que el resto de los grupos otorgó calificaciones superiores. Lamentablemente no detallan mayores datos de los resultados, para un mejor análisis de la información.

Respecto a las correlaciones, se reporta lo siguiente:

- Relación débil entre clima organizacional y desempeño laboral.
- Relación positiva entre motivación y desempeño laboral.
- Relación positiva entre satisfacción y desempeño laboral.

Sin embargo, en este estudio la contribución de las tres variables al desempeño es baja. Como limitaciones se encuentra que no se menciona cuáles fueron los instrumentos seleccionados para la medición de las variables, lo cual resulta relevante al identificar que no se encontró correlación.

Por su parte, Montoya et al. (2017) buscaron determinar la satisfacción laboral y el clima organizacional en funcionarios de una institución pública de educación superior, así como también identificar la relación entre estos dos constructos según sus dimensiones, por lo que su estudio fue cuantitativo, de alcance correlacional y de corte transversal. Tuvieron como muestra de estudio a 166 funcionarios de una universidad pública de Chillán, los cuales eran docentes o administrativos y tenían al menos un año de servicio, a los cuales les aplicaron tres cuestionarios. El primero fue un cuestionario sociodemográfico y laboral de siete preguntas, el segundo fue el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23, diseñado y validado por Meliá y Peiró, el cual cuenta con un Alpha de Cronbach de 0.92 y se conforma por 23 ítems con opción de respuesta Likert siete puntos y contempla las dimensiones de supervisión, ambiente físico de trabajo, prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación. Finalmente, se aplicó la Escala de medición para el clima organizacional de Koys y Decottis validada por Chiang et al. (2008), el cual cuenta con fiabilidad mayor de 0.90 con opciones de respuesta Likert cinco puntos y contempla ocho dimensiones, las cuales son autonomía, confianza, cohesión, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.

La correlación global entre clima organizacional y satisfacción laboral fue de 0.487.

En sus resultados reportaron que un 92.1% de los funcionarios participantes estaban satisfechos y un 73.5% percibían un alto clima organizacional. La dimensión presión fue la que no presentó correlación significativa con ninguna dimensión de la satisfacción laboral.

Se identificó que los funcionarios más satisfechos con su trabajo y que percibían mejor el clima organizacional eran los de edad intermedia (entre 35 y 49 años). En los jóvenes (menores de 34 años) se encontró que su satisfacción laboral estaba relacionada con el reconocimiento de las tareas realizadas. Mientras que para los de mayor edad (50 años en adelante) valoraban mejor las relaciones laborales.

Se encuentra que el clima organizacional explica el 22.1% de la variabilidad de la satisfacción laboral. A su vez, se identifica que las dimensiones de clima organizacional que mejor se correlacionaron con la satisfacción laboral fueron el apoyo y la confianza.

El estudiar el clima organizacional y la satisfacción laboral permite valorar la situación de las organizaciones y ayuda para la implementación de estrategias que permitan mejorar el entorno laboral (Montoya, et al., 2007). Este estudio permite identificar la importancia de ver la diferencia de la satisfacción laboral según las edades de los participantes. De esta manera, las organizaciones pudieran orientar campañas para favorecer el clima organizacional acorde a la media de edad de su personal.

Estos mismos instrumentos de medición fueron utilizados por Véliz et al. (2019), quienes buscaron establecer la relación existente entre la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de una Universidad Pública Regional Chilena, a través de un enfoque cuantitativo, no experimental, de corte transversal. Mencionan que es descriptivo, aunque se identifica que su alcance es correlacional.

Con los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos, determinaron que la percepción del clima organizacional es positiva; respecto a la satisfacción laboral también se considera positiva, solo en la dimensión de ambiente físico los trabajadores no se encuentran satisfechos.

Véliz et al. (2019) encontraron correlación con valor de 0.702 entre los instrumentos de clima organizacional y satisfacción laboral, por lo que, en términos generales, a mayor percepción positiva de clima organizacional, existe mayor satisfacción laboral.

Estudiar el clima organizacional es una medición que permite obtener un alto desempeño laboral, así como elevar el compromiso y la cooperación (Véliz et al., 2019). Desafortunadamente, muchos de los datos presentados en el estudio no cuentan con interpretación, por lo que es susceptible a que cada lector lo interprete de forma diferente. Derivado de lo anterior, hace falta ser más concreto y específico con los resultados encontrados.

Estos constructos también han sido estudiados en el sector salud. Araya y Medina (2019) tuvieron como objetivo de estudio el determinar si existe relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional percibido por funcionarios de atención primaria de salud de una comuna en Chile. Su estudio fue correlacional y transversal, mientras que su muestra estuvo conformada por 110 trabajadores de atención primaria de salud. Para la recolección de datos, al igual que Montoya et al. (2017) y Véliz et al. (2019), utilizaron los instrumentos de clima organizacional de Koys y Decottis y para la satisfacción laboral de Meliá y Peiró; sin embargo, en el relacionado a la satisfacción laboral, a pesar de mencionar basarse en Meliá y Peiró, muestran diferentes dimensiones, las cuales fueron satisfacción por el trabajo en general, con el ambiente físico, con la forma en que se realiza el trabajo, con las oportunidades de desarrollo, con la relación con el jefe, con la remuneración, la autonomía, el reconocimiento, con el área y con la empresa.

Se encontró que los funcionarios más jóvenes (entre 26 y 36 años) fueron los que presentaron el más alto nivel de percepción de clima organizacional y de satisfacción laboral en comparación con los de mayor edad. Esto difiere con lo encontrado por Montoya, et al. (2017), quien encontró la mayor percepción de clima organizacional y de satisfacción laboral en los de edad media (Entre 35 y 49 años).

La correlación global entre clima organizacional y satisfacción laboral fue de 0.636. La relación más alta entre clima organizacional y satisfacción laboral se encontró en las dimensiones de satisfacción por el trabajo en general y confianza, con una correlación de 0.66. La dimensión de presión del clima organizacional no presentó correlaciones significativas con las dimensiones de satisfacción laboral, coincidiendo con lo reportado por Montoya (2017).

Las tres variables con alta valoración de la satisfacción laboral fueron satisfacción con la forma en que realiza su trabajo (3.56), satisfacción con la sección o área (3.54) y satisfacción con la empresa (3.52). La dimensión con el nivel más bajo fue la satisfacción con el ambiente físico (2.80), coincidiendo con lo reportado por Véliz et al. (2019). Respecto al clima organizacional, las dimensiones mejor valoradas fueron confianza (3.66), autonomía (3.59) y apoyo (3.52). El nivel general percibido de satisfacción laboral y clima organizacional en la muestra estudiada fue medio.

La percepción de un alto clima organizacional está relacionada con una mayor satisfacción laboral, al igual que lo encontró Véliz (2019), por lo que Araya y Medina (2019) recomiendan elaborar estrategias y planes enfocados en mejorar los niveles de valoración. Desafortunadamente, al reportar en sus resultados que tanto la satisfacción laboral como la percepción del clima organizacional fue medio, se demuestra sesgo, ya que no brinda una directriz.

En el sector servicios, se encuentra la investigación de Govea y Zuñiga (2020), quienes buscaron conocer si existe relación entre clima organizacional y satisfacción laboral, a través de un estudio cuantitativo, no experimental, de alcance descriptivo y correlacional. La muestra fue de 40 trabajadores de una empresa de servicios en Ecuador, con los puestos de asesores comerciales, técnicos, supervisores, telemarketing y administrativos.

Para evaluar la satisfacción laboral, se utilizó la escala de Warr, Cook y Wall con 15 preguntas para medir satisfacción intrínseca y extrínseca. Respecto al clima organizacional, se utilizó el cuestionario *Work Environment Scale* (WES) de Moss, el cual cuenta con 90 ítems a través de las siguientes dimensiones: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad. Ambos cuestionarios podían ser respondidos con la escala Likert de cinco puntos.

Se encontró que 24 trabajadores refieren un clima organizacional favorable, 8 indecisos y 9 desfavorable. Con relación a la satisfacción laboral, 32 trabajadores refieren estar satisfechos y 15 indecisos; no hubo ningún trabajador que refiriera estar insatisfecho.

Se compararon los datos obtenidos con los esperados, obteniendo un chi-calculado mayor que el chi-crítico, por lo que se aceptó su hipótesis de relación positiva entre clima organizacional y satisfacción laboral. Este estudio demuestra la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral, no obstante, faltó hacer mención respecto a las áreas en las que se encuentran los colaboradores que no están conformes con el clima organizacional.

Morina (2022) por su parte, estudió el impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de diferentes organizaciones en Kosovo. Se aplicó una encuesta conformada por 11 preguntas cerradas con opciones de respuesta de escala Likert de cinco puntos; 10 de ellas se consideraron variables independientes y estaban relacionadas con el clima organizacional (dirección en la organización, formación y desarrollo profesional, trato al personal, gestión del personal, estrés, comunicación, evaluación de desempeño, sentido de pertenencia, herramientas de trabajo y salario); una estaba relacionada con la satisfacción laboral y fue considerada variable dependiente.

La muestra fue de 120 empleados de varias organizaciones en Kosovo, sin especificar el giro de estas organizaciones ni el total de empresas consideradas. Este estudio fue cuantitativo, no experimental de corte transversal.

Se cruzó cada variable del clima organizacional considerada, con la pregunta enfocada en satisfacción laboral. Posteriormente se calculó el coeficiente de determinación y el de correlación, para determinar el impacto de cada factor sobre la satisfacción laboral. Finalmente se realizó regresión lineal múltiple para determinar el impacto general acumulativo de todos los elementos del clima organizacional en la satisfacción laboral.

Se obtuvieron como resultados de correlación con la satisfacción laboral, de mayor a menor en el siguiente orden: estrés laboral (0.92745), sentido de pertenencia (0.90988), trato a los empleados (0.89713), confianza en la gestión de la organización (0.88641), gestión de personas (0.88134), equipamiento de trabajo (0.85289), salario (0.842910), oportunidades de formación y desarrollo profesional (0.77532), evaluación de desempeño

(0.74167) y comunicación (0.71576). La correlación general con el clima organizacional fue de 0.9642.

El autor reporta en sus resultados que no fueron significativas como predictores de la satisfacción laboral el equipo, la comunicación y las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional; sin embargo, en los resultados podemos visualizar que tuvieron puntaje menor las dimensiones de salario y evaluación de desempeño que inclusive las variables que reporta.

Se determina que mejorar el clima organizacional tiene un efecto positivo en el aumento de la satisfacción laboral. Con este estudio se sigue demostrando que existen múltiples dimensiones a considerar en el clima organizacional y se determina que no todas las dimensiones del clima organizacional afectan la satisfacción laboral, coincidiendo con lo reportado por otros autores (Pedraza, 2020; Ponce et al., 2022).

En la industria de tecnologías de la información, Bezdrob y Sunje (2021) buscaron explorar factores intrínsecos que tuvieran un impacto significativo en la satisfacción laboral de los empleados, así como también desarrollar y probar un modelo, que permitiera el análisis de la satisfacción laboral de los empleados en diferentes periodos de tiempo. Por consiguiente, fue cuantitativo y longitudinal.

La muestra utilizada para su estudio fue de 46 trabajadores de una empresa de ingeniería, informática y software de la Federación de Bosnia y Herzegovina, considerando como criterios de inclusión que hayan laborado en la empresa durante al menos cinco años consecutivos, que no fueran miembros de la dirección de la empresa ni de puestos en servicios auxiliares.

El procedimiento para recolección de datos consistió en dos etapas. La primera fue aplicar anualmente una encuesta, en la cual buscaron medir:

- Satisfacción previa/posterior a través de los años, considerando los indicadores de trabajo desafiante, promoción profesional y perfeccionamiento profesional.

- Logro, en el cual se consideraron los indicadores de promoción e incremento salarial.
- Expectativas, donde se consideró como indicador el empoderamiento, organización del trabajo e incentivos.

Se realizaron tres pruebas para validar el modelo de medición, las cuales fueron confiabilidad del modelo, validez convergente y validez discriminante.

Se encontró confiabilidad mayor a .70 en todos los indicadores, mostrando que son significativos, a excepción del correspondiente a aumento salarial relativo, el cual tuvo 0.65. Se cumplió con la validez convergente del modelo, al tener todos los indicadores valor por encima del 50%. Respecto a la validez discriminante, todas las construcciones estuvieron por encima de .70, por lo que no existieron problemas de validez discriminante. Con estos resultados, se considera que existe un excelente ajuste entre el modelo teórico y la realidad que representan los datos.

Respecto a la trayectoria estructural, se encontró que solo las expectativas de los empleados son predictores de su satisfacción laboral; mientras que el desempeño laboral y la satisfacción laboral anterior no se consideran predictores significativos.

Cabe destacar que la satisfacción laboral anterior no predice la satisfacción laboral futura, por lo que ésta debería ser medida constantemente por las organizaciones, para lograr contar con personal satisfecho en sus empresas.

En el sector privado, particularmente en el contexto industrial, Dávila et al. (2021), estudiaron el efecto del clima organizacional sobre la satisfacción laboral. El objetivo estuvo enfocado en determinar la relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana, a través de un estudio cuantitativo, no experimental, correlacional y descriptivo. La población de estudio fueron 316 empleados de una empresa industrial ubicada en Lima, aplicando el instrumento al 100% de la población. Para la recolección de datos se aplicaron dos encuestas de escala tipo Likert de cinco

puntos. La primera fue una adaptación de la Escala de Clima Laboral (CL-SPC) conformado por 20 ítems y cinco dimensiones: autorrealización, involucramiento, monitoreo, comunicación y motivación. La segunda fue sobre la satisfacción laboral con 16 ítems y cuatro dimensiones: significación de tareas, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y social y beneficio económico.

Los resultados del clima organizacional muestran una percepción de 4.75% bueno, 71.20% regular y 24.05% malo. Respecto a la satisfacción laboral, la percepción fue del 7.28% bueno, 80.70% regular y 12.03% malo.

Se calculó el coeficiente de correlación Rho de Spearman con un nivel de significancia del 0.05%, obteniendo un coeficiente de correlación de 0.559, por lo que se determina que existe una relación positiva media y significativa entre los constructos mencionados.

Desafortunadamente se puede observar que existe sesgo en el estudio, al tener en ambos instrumentos su porcentaje mayor en la opción neutral y/o regular con una gran diferencia respecto a las otras opciones. Esta tendencia también se puede visualizar en el instrumento de satisfacción laboral empleado por Rosiles et al. (2020).

Continuando en el sector industrial, se encuentra el estudio cuantitativo realizado por Woko, et al. (2018) dentro del sector manufacturero, en el que se tuvo como objetivo investigar el clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral. La muestra de estudio fueron 123 empleados que ocupaban puestos de gerentes, supervisores y dibujantes distribuidos en seis empresas manufactureras de Nigeria, las cuales cumplían el criterio de inclusión de contar con más de 20 empleados cada una. Para el análisis del estudio, se aplicaron cuestionarios y sólo se consideraron los 83 que fueron llenados correctamente.

La variable independiente fue el clima organizacional, a través de las dimensiones consideradas por Patterson et al. (2005) de supervisión y participación en el trabajo. La variable dependiente fue la satisfacción laboral según Carison et al. (1962), midiéndose con las dimensiones de condición laboral y relación con compañeros de trabajo.

Se encontró que la satisfacción laboral tiene relación significativa y positiva con el clima organizacional; no obstante, hubiera sido conveniente que los autores identificaran similitudes y diferencias entre las seis manufacturas consideradas en su muestra, dado que este es uno de los pocos estudios identificados en el sector manufacturero.

2.2 Contexto nacional de investigaciones previas sobre clima organizacional y satisfacción laboral.

Pedraza (2020), realizó una investigación cuyo objetivo fue estudiar la relación de dependencia de clima organizacional y satisfacción laboral, en el contexto de organizaciones públicas y privadas del sector servicios, con un enfoque cuantitativo, no experimental de corte transversal. Este estudio tuvo una muestra de 80 trabajadores, de los cuales 27 pertenecían a organizaciones privadas y 43 a públicas. Para la recolección de datos se aplicaron dos encuestas con opciones de respuestas Likert de cinco puntos, la primera midió nueve dimensiones del ambiente laboral según el modelo de Litwin y Stringer (1968), los cuales fueron estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, afecto, apoyo, normas, conflicto e identidad. Respecto a la satisfacción laboral, se midieron las categorías de intrínseca y extrínseca (Warr et al., 1979, como se citó en Pedraza, 2020). Mediante la técnica de reducción de datos del clima laboral se determinaron cinco dimensiones: recompensa, afecto, apoyo, estándares e identidad.

Los resultados señalan que la satisfacción laboral tanto extrínseca como intrínseca, se ve afectada por las dimensiones del clima organizacional de afecto, estándares e identidad. El personal que labora en el sector privado de servicios otorgó mayor valor a las dimensiones de estándares e identidad como factores que afectan su satisfacción intrínseca, aunque en términos generales no se encontraron diferencias significativas entre organizaciones públicas y privadas.

Estudios como éste aportan evidencia de la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral; no obstante, es relevante mencionar que no todas las dimensiones del clima organizacional afectaron a la satisfacción laboral.

En el sector público, Benavides et al. (2020) estudiaron el clima laboral en la Universidad del Valle de Puebla, Plantel Tehuacán. Este estudio tuvo por objetivo ofrecer un panorama de las características del personal administrativo y de los factores que influyen en su desempeño. Los factores del clima organizacional que consideraron fueron ocho, cada uno con subfactores los cuales se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5.

Factores y subfactores del clima organizacional según Benavides et al., 2020

No	Factor	Sub-factores
1	Mental	Paradigmas, pensamiento positivo, comunicación efectiva, organización laboral.
2	Físico	Infraestructura, equipo y mobiliario, seguridad industrial.
3	Emocional	Integración social, apoyo de recursos humanos, comunicación asertiva, autoestima.
4	Espiritual	Práctica de valores, trabajo en equipo, compromiso y sentido de pertenencia, cultura de atención y calidad en el servicio al cliente, calidad en el trabajo.
5	Profesional	Desarrollo personal (oportunidades), autorrealización, reconocimiento y logros.
6	Energético	Salarios e incentivos, estabilidad laboral, carga laboral (estrés), programas de salud física y mental, inversión económica financiera.
7	Gestión gerencial	Efectividad en reuniones, administración del tiempo, resolución de conflictos, desarrollo de personas, liderazgo.
8	Tecnológico	Herramientas tecnológicas, uso de internet, redes sociales.

Nota. Adaptado de Benavides, Á., Chávez, L., y Garduño, E. (2020).

La muestra de estudio fueron 56 trabajadores, los cuales conforman el 87.5% de la población total. El estudio fue cuantitativo, no experimental, descriptivo, el cual se realizó a través de la plataforma ECO Clima laboral, la cual está conformada por una escala de tipo Likert de cinco puntos. Para la interpretación de los resultados se sumaron los puntajes totales quedando como “bajo” los puntajes entre 0 a 10, “medio” entre 11 y 20 y “alto” entre 21 y 40.

Los resultados de todos los factores estudiados fueron entre promedio “medio” y “alto”, con lo que se pudo identificar que en general existe un ambiente positivo de trabajo al haber obtenido en la mayoría los factores un puntaje alto; aun así, se debe prestar más atención a los subfactores paradigma, programas de salud física y mental, uso de internet y finalmente redes sociales. Este estudio se aplicó con anterioridad en 2018 y en comparativa, la percepción general del clima organizacional disminuyó 1%. Esta baja se atribuyó al

cambio de percepción de los trabajadores originado por la rotación de personal, aun cuando en el estudio no demuestran datos para confirmar este supuesto.

Esta investigación demuestra la importancia de la medición del clima laboral, dado que, a pesar de obtener un resultado positivo, se pudo observar su disminución respecto al año anterior. Por tal virtud, el realizar una medición constante del clima laboral brinda herramientas para realizar comparativas con años anteriores y poder implementar estrategias en tiempo.

El constructo clima organizacional y satisfacción laboral también ha sido estudiado en el entorno gubernamental. Rosiles et al. (2020) estudiaron la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en el personal de una dependencia gubernamental, ubicada en la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz. La muestra fue de 22 empleados de todos los niveles jerárquicos, que cumplieran con el requisito de ser empleados activos adscritos a una dependencia gubernamental estatal en la ciudad de Coatzacoalcos. El estudio fue descriptivo-correlacional de corte transversal. Para la recolección de datos se aplicaron dos instrumentos; el primero corresponde a la Escala de Clima Laboral (CL-SPC), el cual mide la percepción global del ambiente laboral y está conformado por 50 ítems y cinco factores: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. El segundo instrumento fue la Escala de Satisfacción Laboral (SL-PSPC) conformado por 36 ítems y siete factores: condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad. Las opciones de respuesta eran de tipo Likert de cinco puntos en ambos cuestionarios. Se realizaron análisis de regresión de los factores evaluados, obteniendo los resultados mostrados en la Tabla 6.

Tabla 6.

Resultados de análisis de regresión de Rosiles et al., 2020

Dimensión SL	Dimensión CL	Resultados R ²
Desarrollo personal	Autorrealización	90.58%
Relaciones sociales	Involucramiento laboral	99.60%
Beneficios laborales	Supervisión	96.89%
Relación con la autoridad	Comunicación	91.78%
Desempeño de las tareas	Condiciones laborales	82.34%

Nota. Adaptado de Rosiles, A., Lugo, L. A., Clara, M. Á., y Ramírez, C. A. (2020)

Considerando estos coeficientes de correlación, se considera que existe asociación fuerte entre ambas variables.

De la muestra de estudio, 59.1% eran hombres y 40.9% mujeres. El clima laboral fue 31.8% desfavorable, 27.3% favorable, 22.7% medio, 13.6% muy favorable y 4.5% muy desfavorable. La mayoría del personal masculino se identificó con clima laboral favorable con un 46.2% del total de ellos, mientras que las mujeres en su mayoría se identificaron con un ambiente desfavorable con un 66.7%. Respecto a la satisfacción laboral, el 59.1% fue regular, 27.3% parcial satisfacción, 9.1% alta satisfacción y 4.5% parcial insatisfacción. Ninguna mujer señaló sentir alta satisfacción laboral, mientras que el 15.4% de los hombres seleccionó esta opción; por el contrario, en parcial insatisfacción ningún hombre señaló esta casilla, mientras que el 11.1% de las mujeres se identificaron con esta opción. En términos generales, la percepción del clima organizacional fue en su mayoría desfavorable y la satisfacción laboral regular. Se observa que las mujeres son las más afectadas en ambos constructos.

En este estudio se identifica la posibilidad de diferencias entre la percepción del clima organizacional y satisfacción laboral entre hombres y mujeres.

Del mismo modo, Álvarez-Morales et al. (2019) plantean en uno de sus estudios el analizar el clima organizacional de un supermercado y su influencia en el nivel de satisfacción laboral desde el punto de vista de sus empleados. El estudio fue no experimental, descriptivo y cuantitativo, conformado por una muestra de 95 trabajadores. Para la recolección de datos se utilizó como instrumento el cuestionario de Chiang, et al. (2007) de escala tipo Likert de cinco puntos, el cual mide las siguientes 12 dimensiones: comunicación, reconocimiento, relaciones interpersonales en el trabajo, calidad en el trabajo, toma de decisiones, entorno físico, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa y eficiencia en la productividad.

De los 80 ítems del cuestionario original, se utilizaron 74. En los resultados se puede identificar que la delegación de actividades y funciones fue la dimensión con promedio más bajo con una media de 3.66, mientras que el promedio más alto fue en la dimensión del compromiso de los empleados en la institución con una media de 4.19; cabe mencionar que no reportaron el resultado de la dimensión de comunicación interna.

En el estudio realizado por Chiang et al. (2007) del cual se obtuvo el instrumento del clima organizacional, también está incluido un instrumento de la satisfacción laboral que mide cinco factores: satisfacción con la relación con superiores, satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo, satisfacción con la participación en las decisiones, satisfacción con su trabajo y satisfacción con el reconocimiento; adicional demuestra sus correlaciones con el clima organizacional. Resultaría conveniente que los autores hubieran aplicado también este segundo instrumento para validar la correlación, ya que en su objetivo indican que buscan analizar el clima organizacional y su influencia en el nivel de satisfacción laboral; esto no se demuestra, ya que solo miden dimensiones del clima laboral sin aportar evidencia sobre la satisfacción laboral.

A pesar de no detallar más información relevante respecto a sus resultados, muestra algunas de las dimensiones que se pueden tomar en consideración al estudiar el clima laboral. El estudio permite identificar aquellos elementos que afectan el comportamiento de los trabajadores en la organización.

Por su parte, Gracida (2022) estudió el bienestar laboral de los empleados de una panadería en México, usando como factores determinantes la dependencia del estrés psicológico y la disfunción social en relación con el clima organizacional, con un enfoque cuantitativo de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 16 trabajadores, los cuales representaban la población total y se encontraban en las áreas de servicio al cliente, baristas, limpieza, *runner*, panadero y repostero.

Para la recolección de datos se aplicaron dos cuestionarios. El primero fue el de Litwin y Stringer con sus nueve dimensiones para la medición del clima organizacional, considerando escala Likert de cuatro puntos. El segundo cuestionario fue el *General Health*

Questionnaire de 12 reactivos (GHQ-12) para la medición de la salud laboral a través de las dimensiones de distrés psicológico y de disfunción social; con este cuestionario se obtenían puntajes de 0 a 4, siendo la puntuación mayor posible de 48 puntos, lo cual indicaría una mala condición.

En el reporte de resultados, se encontró que todas las dimensiones del clima organizacional tuvieron un resultado de percepción favorable, a excepción de las dimensiones de recompensa y conflicto, las cuales tuvieron un valor desfavorable; en términos generales, se puede identificar un clima organizacional favorable. En cuanto al bienestar laboral, el promedio de puntuación fue de 12.30, lo cual indica buena salud mental dentro del GHQ-12.

El alcance que se logra identificar en el reporte de sus resultados es descriptivo, sin embargo, en su objetivo se menciona que buscan relacionar los factores de la salud laboral con los del clima organizacional, lo cual no se demostró. Respecto a las dimensiones del clima organizacional con resultado desfavorable, sería conveniente identificar los puestos del personal que menor puntuación otorgó a esas dimensiones, para validar si se trata de un área específica donde se encuentra esta percepción. Adicional, el 62% de la población de estudio contaban con menos de 1 año de labores en la empresa, lo cual pudiera ser indicativo de rotación (dado que son pocos empleados) e imparcialidad objetiva respecto al clima organizacional.

Es evidente que la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral ha sido analizada con anterioridad; no obstante, algunos de los estudios se limitan a alcance descriptivo durante su investigación, quedándose en un nivel de profundidad básico durante su análisis. Además, la mayoría de los estudios detallados se centran en el sector educación, encontrando poca investigación en el sector industrial.

Entre las aportaciones, se encuentra la relevancia de considerar como criterio de inclusión a trabajadores con al menos un año de antigüedad en la empresa, dado que permite una mayor objetividad. Respecto al reporte de resultados, se identifica la necesidad de detallar los hallazgos de cada una de las dimensiones consideradas en las variables de

estudio (clima organizacional y satisfacción laboral), para resultados más puntuales, dado que se encontraron estudios en los que no todas las dimensiones del clima organizacional se relacionaban con las de la satisfacción laboral.

Existen estudios que demuestran la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral, empero, han apuntado a diversas explicaciones sobre la manera en que el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral. Aunque existe un acuerdo en la relación entre estas variables, no se tiene certeza sobre cuáles son las variables explicativas de dicha relación.

En este apartado, se analizaron las diferentes dimensiones consideradas en estudios previos y establecer un modelo sobre las dimensiones a considerar en el presente estudio, enfocándolo en el sector manufacturero de Ensenada, B.C.

El personal considerado para la aplicación del instrumento fue del área operativa, dado que en México el 49.3% de la población de 15 años o más cuenta con educación básica, el 24% con educación media superior y sólo el 21.6% cuenta con estudios de nivel superior (INEGI, 2021).

De esta manera, se determinó como objetivo general:

- ✓ Evaluar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa del sector manufacturero en Ensenada, B.C.

Como objetivos específicos:

- ✓ Analizar la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional en una empresa del sector manufacturero en Ensenada, B.C.
- ✓ Analizar la satisfacción laboral en empleados de una empresa del sector manufacturero de Ensenada, B.C.

- ✓ Relacionar la percepción del personal sobre el clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector manufacturero de Ensenada, B.C.

Como pregunta central de investigación:

- ✓ ¿Cómo es la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa del sector manufacturero en Ensenada, B.C.?

Y como preguntas de investigación:

- ✓ ¿Cuál es la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional en una empresa del sector manufacturero en Ensenada, B.C.?
- ✓ ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral del personal de una empresa del sector manufacturero de Ensenada?
- ✓ ¿Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores de una empresa del sector manufacturero de Ensenada?

3. MÉTODO

En el presente capítulo se detalla la estratégica metodológica, así como también las características de los participantes que se integrarán en la muestra objeto de estudio. De igual manera se presentarán los instrumentos y técnicas para la recolección de datos.

3.1 Participantes.

Se realizó un muestreo por cuotas donde se definió una muestra de 207 participantes, los cuales, en un principio, incluían cuatro áreas: cuellos mills, ensamble final, pintura y pulido final; sin embargo, la empresa solicitó ampliar las áreas de cuatro a

ocho, por lo que se añadieron las áreas de cuellos final, mills, lijado, pick ups y subensambles. Asimismo, el muestreo fue por conveniencia según los criterios de la empresa (la empresa facilitó a su criterio el personal que daría respuesta), lo que es normal dado que este estudio se tipifica como estudio de caso, escenario donde el poder de negociación lo tiene la empresa.

Derivado de lo anterior, los participantes de este estudio fueron 221 empleados operativos. Se consideró como criterio de inclusión que contaran con antigüedad mínima de un año, esto para evitar sesgos derivados de un escaso conocimiento sobre el clima de la empresa, por ser de nuevo ingreso o tener poco tiempo en la organización.

3.2 Escenario.

El estudio se llevó a cabo en una empresa del sector maquilador ubicada al sur del municipio de Ensenada, Baja California, México, la cual realiza instrumentos musicales y de acuerdo al Diario Oficial de la Federación (DOF, 1999) puede ser clasificada como grande, al contar con más de 500 trabajadores. Esta empresa fue seleccionada tanto por su tamaño, como por las facilidades otorgadas por el director para la realización del estudio.

La recolección de datos se realizó en la sala audiovisual de la misma empresa, la cual cuenta con una capacidad máxima de 75 personas cómodamente sentadas. Se contó con mesabancos para facilitar la participación.

3.3 Instrumentos

Como instrumentos de medición se utilizaron dos cuestionarios; el primero desarrollado por Litwin y Stringer (1968) que mide el clima organizacional, a través de una escala de medición de Likert cinco puntos, al cual se le realizó una adaptación a la escala para convertirla en cuatro puntos para evitar respuestas que indicaran neutralidad. Este instrumento en su versión original consta de 53 preguntas distribuidas en nueve dimensiones, las cuales son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

La investigación del clima organizacional se apegó al enfoque de Medición perceptual - Enfoque atributos organizacionales (PMOAA), por lo que se seleccionaron sólo aquellas dimensiones relacionadas con este enfoque, quedando un instrumento con cinco dimensiones y 33 preguntas. Las dimensiones resultantes fueron estructura, responsabilidad, recompensa, calidez y apoyo, todas con confiabilidad mayor a 0.80 (Pedraza, 2018).

El segundo instrumento empleado fue la Escala de Satisfacción laboral (SL-SPC) realizado por Palma (1999), el cual cuenta con 36 preguntas que se aplicaron en su totalidad. Al igual que en el caso del instrumento mencionado con anterioridad, también se redujo su escala de Likert de cinco a cuatro puntos. Rosiles (2020) validó este instrumento en México, encontrando un Alpha de Cronbach de 0.775. Las dimensiones consideradas son: condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad.

3.4 Diseño.

La presente investigación es correlacional, al analizar el grado de relación entre dos variables; y de corte transversal, debido a que la información se obtuvo en una única ocasión (Bernal, 2010).

El muestreo fue no probabilístico por cuotas, apropiado para la presente investigación al dividir a la muestra según el turno: matutino o vespertino; así como el área donde labora el personal. Este tipo de muestreo es idóneo cuando se divide a la población en categorías (Muñoz, 2015), puesto que permite analizar diferencias y similitudes entre las mismas.

3.5 Procedimiento

Se solicitó reunión con la Directora de Recursos Humanos de una empresa manufacturera del sector sur de Ensenada. Durante la reunión, se abordaron los objetivos de

la presente investigación, los instrumentos que se aplicarían y los beneficios que la empresa podría obtener por su colaboración. Una vez otorgada la autorización para la aplicación de encuestas, se planteó la logística para realizar el levantamiento de datos en la sala audiovisual de la organización, siendo el día 2 de febrero de 2023 a cuatro grupos y el día 8 de febrero del mismo año a dos grupos más, resultando seis en total, con un número de participantes entre 20 y 50 cada uno.

Previamente a la aplicación del cuestionario se entregó un consentimiento informado a los trabajadores, donde se les informaba que sus respuestas serían anónimas, confidenciales y que no tendrían consecuencias laborales; éste fue firmado por aquellos que estuvieron dispuestos a participar. Posteriormente, se proporcionaron los cuestionarios en papel para que lo llenaran con lápiz, con una duración aproximada de 15 minutos, durante el cual podían externar dudas en caso de existir. La duración de la aplicación a cada grupo fue de 30 minutos, considerando la firma del consentimiento informado, las instrucciones, y contestar el cuestionario.

4. RESULTADOS

Fueron 221 participantes, cuya edad mínima fue de 19 y máxima de 53, con un promedio de 29 años ($DE=8.472$). La participación fue principalmente del sexo masculino, abarcando el 74.7% de la participación total, lo cual es explicado por la naturaleza del trabajo y el personal de cada una de las áreas. Respecto al turno laboral, el 91% de los participantes fueron del turno matutino (jornada de 7:00am a 4:30pm), en el cual labora la mayor proporción de la plantilla de la empresa. En cuanto a la antigüedad, el promedio fue de un año ($DE=.504$). La escolaridad de los encuestados fue principalmente preparatoria con el 51.1%, seguido por secundaria (34.8%), primaria (6.8%) y por último licenciatura² (5.4%), todos con el puesto de personal de producción.

² La empresa apoya con pago de inscripciones a aquellos trabajadores que deseen seguir formándose académicamente, lo cual explica que exista personal con licenciatura en puestos operativos.

Se identificó una mayor participación de trabajadores de las áreas de pulido final con un 21.3%, cuellos mills con un 19.9% y pintura con un 17.2%. La participación del resto de las áreas de trabajo se puede visualizar en la tabla 7.

Tabla 7.
Porcentaje de participantes por área de trabajo

Área	Porcentaje
Pulido final	21.3
Cuellos mills	19.9
Pintura	17.2
Ensamble final	11.8
Pick ups y subensambles	10.4
Mills	9
Cuellos final	4.5
Lijado	4.1
Otro	0.5
Total	98.6
Sin respuesta	1.4
Total	100

4.1 Percepción de clima organizacional y satisfacción laboral

Para medir la percepción de los trabajadores sobre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, se computaron las dos variables del presente estudio y se asignaron rangos como base del diseño de un baremo.

Respecto al clima organizacional se definió que, puntuaciones obtenidas en el cuestionario en el rango entre 1 y 66 indican un clima “desfavorable”, mientras que del 67 al 132 se considera un clima “favorable”. En cuanto a la satisfacción laboral, los resultados entre 1 y 72 se suponen “desfavorable”, siendo del 73 al 144 “favorable”.

Los datos obtenidos en el presente estudio indican que, de manera general, el personal considera un clima organizacional favorable en un 96.8%. Mientras que la satisfacción también resultó favorable con un 93.7%.

Por otro lado, se comparó la satisfacción laboral por grupo etario de los participantes, se realizaron tablas cruzadas y se encontró que el sexo masculino presenta diferentes niveles

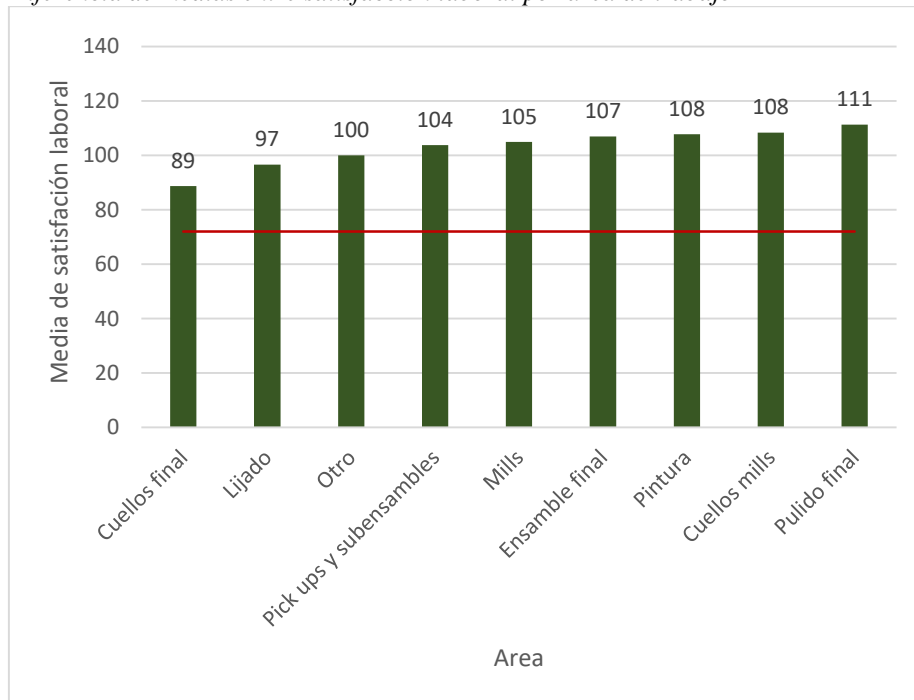
de satisfacción según su edad, con una significancia de .022 con la prueba Goodman and Kruskal Tau. Las diferencias según la edad se pueden visualizar en la tabla 8.

Tabla 8.
Porcentaje de satisfacción laboral del sexo masculino según su edad

Edad	Desfavorable	Favorable
18 a 21 años	1.20%	19.40%
22 a 26 años	4.20%	25.50%
27 a 44 años	1.20%	42.40%
45 a 65 años	0.00%	6.10%
TOTAL	6.60%	93.40%

Posteriormente, se realizó prueba ANOVA para comparar la satisfacción laboral por área de trabajo, encontrando diferencias significativas entre los grupos de trabajadores ($p=.039$). En la figura 1 se puede visualizar la puntuación media obtenida en las diferentes áreas, donde el valor máximo posible es 144, encontrando la menor puntuación en cuellos final y la mayor en pulido final. La línea que se muestra de manera horizontal es la división entre la satisfacción favorable y desfavorable, ubicada en el valor 72. A pesar de que en todas las áreas la satisfacción es favorable, se demuestra que existen diferencias significativas.

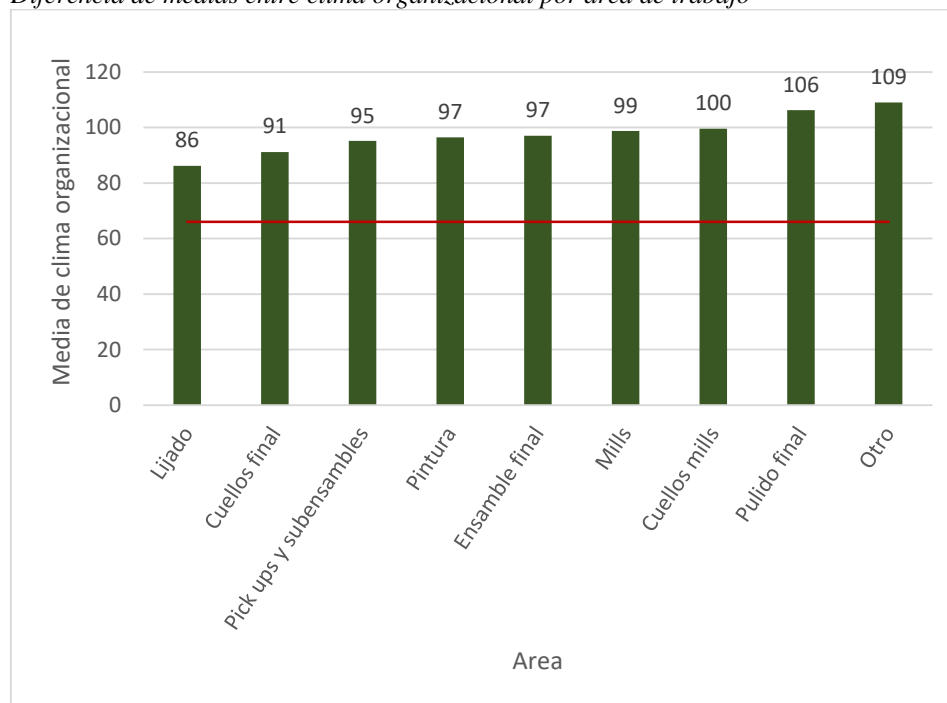
Figura 1.
Diferencia de medias entre satisfacción laboral por área de trabajo



Respecto al clima organizacional por área de trabajo, a pesar de contar con una media favorable en todas las áreas, ya que se encuentran por encima del valor 66 que separa la percepción favorable y desfavorable, se encontraron también diferencias significativas al comparar las diferentes áreas de trabajo, con una significancia de .015. En esta variable, el valor máximo posible es 132. La media menor se encontró en lijado intermedio; la diferencia de medias se puede visualizar en la figura 2.

Figura 2.

Diferencia de medias entre clima organizacional por área de trabajo



Por otra parte, se analizó la percepción del clima organizacional en función de su escolaridad, donde se identificó que, a menor nivel educativo, el clima organizacional es más favorable, lo cual puede visualizarse en la tabla 9.

Tabla 9.
Puntuación media de clima organizacional según escolaridad

	Participantes	Media
Primaria	15	104.20
Secundaria	77	99.49
Preparatoria	113	98.85
Licenciatura o superior	12	85.42
Total	217	98.71

Tanto primaria, secundaria y preparatoria tuvieron diferencias significativas al compararlas con los participantes que contaban con licenciatura concluida. La prueba aplicada fue Tukey y los resultados se pueden visualizar en la tabla 10.

Tabla 10.
Comparación de la percepción del clima organizacional de los trabajadores con escolaridad de licenciatura, con respecto a los de niveles escolares más bajos

Escolaridad	Diferencia significativa	Error Std.	Sig.
Primaria	-18.78	6.33	0.017
Secundaria	-14.08	5.07	0.030
Preparatoria	-13.43	4.96	0.037

4.2 Correlación de clima organizacional y satisfacción laboral

Para identificar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral a partir de la percepción del personal, se realizó la prueba Rho de Spearman, encontrando una correlación media de 0.635 ($p=.00$), la cual es positiva media.

Posteriormente se obtuvieron correlaciones específicas entre las dimensiones del clima y de la satisfacción laboral, encontrando que, la correlación más fuerte se visualizó entre la dimensión apoyo, de clima organizacional y la dimensión condiciones físicas de satisfacción laboral, siendo de 0.645 ($p=.00$). No se encuentra evidencia de que estas dimensiones hayan mostrado correlación en estudios previos, por lo que es una aportación de la presente investigación. Donde se visualizó la correlación más baja fue entre políticas administrativas y responsabilidad. El resto de las correlaciones se pueden visualizar en la tabla 11.

Tabla 11.
Correlaciones entre dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral

Satisfacción laboral	Clima organizacional				
	Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Calidez	Apoyo
Condiciones físicas	0.501**	0.412**	0.505**	0.639**	0.645**
Beneficios laborales	0.325**	0.199**	0.378**	0.405**	0.391**
Políticas administrativas	0.179**	0.068	0.215**	0.127	0.208**
Relaciones sociales	0.307**	0.303**	0.3**	0.416**	0.482**
Desarrollo personal	0.442**	0.445**	0.436**	0.561**	0.601**
Desempeño tareas	0.358**	0.358**	0.263**	0.329**	0.43**
Relación con autoridad	0.482**	0.469**	0.426**	0.517**	0.626**

**Correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas)

A partir de los resultados se infiere que el coeficiente de determinación es de 40.32%, porcentaje en el que la variabilidad de un constructo infiere en el otro.

No se encontró evidencia de que la relación entre calidez y condiciones físicas, de clima organizacional y satisfacción laboral respectivamente, hubiera sido analizada con anterioridad, siendo que esta es la segunda que muestra mayor fuerza de asociación. El apoyo como parte del clima organizacional y la relación con la autoridad de satisfacción laboral también presentaron una correlación significativa.

La cuarta y quinta correlación más fuerte que se encontró, fue entre las dimensiones de apoyo y calidez de clima organizacional, con la dimensión de desarrollo personal, de satisfacción laboral.

Se observa que las políticas administrativas muestran un nivel muy bajo de correlación con el clima organizacional e inclusive algunas correlaciones no fueron significativas (responsabilidad y calidez).

5. DISCUSIÓN

Con base en los resultados, se puede determinar que el clima organizacional considera la forma en que los individuos perciben el entorno en el que se desenvuelven dentro de una compañía, mientras que la satisfacción laboral determina el grado de dicha

que sienten los empleados de trabajar dentro de una organización. El modelo teórico del presente estudio fue desde el enfoque PMOAA del clima organizacional, el cual incluye dimensiones como: autonomía, estructura, recompensa, consideración, calidez, apoyo, entre otros. En cuanto a la satisfacción laboral, se analizó desde el enfoque de los situacionistas, en el que se consideran las características de la tarea, el apoyo social, las condiciones de trabajo, las demandas físicas, entre otros.

Estos dos elementos son muy importantes, ya que se ha establecido en diversos estudios que impactan en variables como el desempeño, ausentismo, rotación, productividad, entre otros (Pedraza, 2018; Kasmawati et al., 2022; Montoya et al., 2017; Araya, 2019; Sunarsih y Helmiatin, 2017; Woko, et al., 2018; Veliz, et al., 2019). En ese sentido, el objetivo general de la presente investigación buscó evaluar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa del sector manufacturero en Ensenada, B.C., donde se logra identificar que la correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral fue positiva y media. Este nivel de correlación coincide con lo planteado por Ponce et al. (2022) y Veliz, et al. (2019) sin embargo, sus estudios fueron aplicados con personal que laboraba en una universidad y además examinaron dimensiones diferentes, como relaciones interpersonales, compromiso organizacional, afiliación, identidad institucional, autonomía, confianza, presión, entre otros, del clima organizacional, y supervisión, satisfacción intrínseca, satisfacción con el sueldo, por mencionar algunas de la satisfacción laboral. La presente investigación a diferencia de las mencionadas previamente, considera la estructura, responsabilidad, recompensa y calidez del clima organizacional, y los beneficios laborales, las políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal y desempeño con la autoridad de la satisfacción laboral. Sólo se encuentra similitud en la dimensión de apoyo del clima organizacional y condiciones físicas de satisfacción laboral, empero, en sus estudios no encontraron correlación entre esas dimensiones.

En ese mismo sentido, Araya y Medina (2019) consideraron, al igual que el presente estudio, el apoyo de clima organizacional y las dimensiones condiciones físicas, desarrollo personal y relación con la autoridad de satisfacción laboral; no obstante, no reportan los resultados de dichas correlaciones, aunado a que su muestra estuvo conformada por

trabajadores del sector salud. A pesar de lo anterior, la correlación general encontrada por ellos también fue positiva y media.

Al mismo tiempo se identifica lo planteado por Dávila, et al. (2021), quienes también reportaron en sus resultados una correlación positiva y media y de igual forma aplicaron su estudio en el ramo industrial, siendo de los pocos encontrados en este sector. A pesar de lo anterior, se identificó un sesgo en dicho estudio, ya que sus resultados tuvieron un porcentaje muy elevado de respuestas en las opciones neutral y/o regular, con una gran diferencia respecto a las otras opciones, lo cual no se presenta en esta investigación, derivado de que no existieron opciones neutrales de respuesta, provocando de esta manera que los participantes se inclinen hacia una postura. Cabe mencionar que no se encontraron similitudes respecto a las dimensiones consideradas en ambas variables.

Asimismo, Mamani (2019) y Morina (2022) difieren también con los resultados en el nivel de correlación, ya que ellos encontraron una correlación positiva muy fuerte. Cabe resaltar que Mamani (2019), al igual que el presente estudio, considera las dimensiones de estructura y responsabilidad de clima organizacional, sin embargo, la muestra que participó era personal administrativo, lo cual pudiera explicar la diferencia en el nivel de correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral, por lo que el puesto o nivel en la organización es una variable a considerar en otros estudios, ya que pudiera marcar una diferencia.

Al mismo tiempo, diversos autores han estudiado la correlación entre la dimensión de apoyo y las condiciones físicas, de clima organizacional y satisfacción laboral respectivamente (Montoya, et al., 2017; Veliz, et al., 2019); no obstante, no encontraron correlación entre esas variables, siendo que, en el presente estudio esta fue la correlación con mayor fuerza de asociación. Esto puede deberse a que para los profesionistas el nivel de relevancia de esas dos dimensiones es menor en comparación con el personal operativo.

En relación con los objetivos específicos de la presente investigación, se logra identificar que el nivel de percepción de clima organizacional y satisfacción laboral fue favorable. Uno de los factores que podría ayudar a entender este nivel de percepción, está

asociado con la antigüedad de la muestra, por lo que a futuro se recomienda analizar esta variable y cómo afecta en ambos constructos. Si bien es cierto se solicitó que la antigüedad mínima de los participantes fuera de un año, fueron pocos los que contaban con mayor antigüedad, por lo que la percepción de los dos constructos pudiera ser que disminuya conforme aumenta el tiempo de estancia de los trabajadores en la empresa, lo cual podría deberse a que esperen mayores beneficios conforme su antigüedad en la compañía aumenta. De tal modo, a futuro sería deseable contar con mayor variedad de antigüedad en los participantes. En concordancia con lo anterior, estudios como el de Sunarsih y Helmiatin (2017), encontraron que la percepción de ambos constructos puede tener resultados con menor puntuación conforme su antigüedad laboral es mayor, siendo que, al igual que el presente estudio, el de los autores mencionados también consideró las variables de clima organizacional de estructura, responsabilidad, recompensa y apoyo; no obstante, no puntualiza las variables relacionadas a la satisfacción laboral que fueron consideradas.

La percepción de clima organizacional y satisfacción laboral se comparó también entre las distintas áreas de trabajo, escolaridad, edad, sexo y turno de los participantes, encontrando algunas diferencias significativas. Ambas variables mostraron diferencias según el área de trabajo, donde se logra identificar que tanto en el clima organizacional como en la satisfacción laboral, el área de pulido final es el que cuenta con los niveles más favorables. Cabe resaltar que la organización indicó que éste personal cuenta con beneficios adicionales al resto de las áreas, derivado de que sus actividades incluyen un mayor esfuerzo físico, por lo que a cambio, se le otorgan beneficios exclusivos, como lo es el servicio de comedor gratuito y un día de permiso con goce cada mes. Esto pudiera justificar que ésta área sea la que perciba mejores niveles de clima organizacional y satisfacción laboral.

En cuanto a la escolaridad de los encuestados se identifica que, a mayor nivel educativo, menor es la puntuación que se otorga al clima organizacional. Esto difiere con lo encontrado por Cuero (2021), donde se reportó que, en las dimensiones de estructura y recompensa de clima organizacional, a mayor nivel educativo, la percepción de clima organizacional era mejor. Cabe resaltar que, en el estudio mencionado la muestra estaba conformada por supervisores, gerentes y personal de atención al cliente; mientras que, en el

presente estudio, los participantes fueron de nivel operativo. Esto pudiera justificar que el personal con licenciatura no se encuentre conforme con el clima organizacional, dado que se encuentran desempeñando sus labores desde un puesto operativo y cuentan con una preparación mayor, coincidiendo con lo planteado por Pilligua y Arteaga (2019), quienes consideraron la dimensión carrera profesional dentro de la variable de clima organizacional, reportando que, si la percepción de crecimiento profesional es baja, el clima organizacional disminuye. Aunado a lo anterior, no se obtuvieron datos de que el personal que es apoyado para estudiar licenciatura por la organización, hubiera ascendido a otro puesto que no fuera operativo.

Respecto a la percepción de satisfacción laboral, se encontraron diferencias significativas en el género masculino según la edad de los participantes, identificando que, a mayor edad, la satisfacción laboral es más favorable.

Montoya, et al. (2019) aplicaron su estudio en funcionarios de una universidad y reportan también diferencias en la satisfacción laboral según la edad de los participantes, pero en su caso identificaron que los participantes con edad intermedia, es decir entre 35 y 49 años, fueron los que se encontraron más satisfechos. Araya y Medina (2019) igualmente encontraron en sus investigaciones que la satisfacción laboral puede estar influenciada según los años que tengan los participantes y, por el contrario, en sus resultados reportan que los encuestados más jóvenes fueron los que presentaron mayores niveles de satisfacción; ellos realizaron su estudio con personal del sector salud, en su mayoría profesionistas y técnicos, sólo unos pocos auxiliares. Los dos estudios mencionados difieren con el tipo de población de estudio y con los resultados obtenidos en los niveles de satisfacción laboral, por lo que a futuro se recomienda analizar la influencia de la edad de los participantes en relación con su satisfacción laboral, así como sus similitudes y diferencias según el tipo de población.

Se encontró una correlación débil entre la satisfacción con los beneficios laborales, las políticas administrativas, las relaciones sociales y el desempeño de tareas con las

dimensiones del clima organizacional, lo cual pudiera significar que en el contexto industrial del personal operativo, la retribución recibida por los trabajadores, los lineamientos organizacionales, la comunicación con los compañeros de trabajo y sus actividades laborales, no parecen tener una relación clara en su percepción respecto al ambiente laboral. Se logra identificar que otros autores (Mgaiwa, 2021; Morina, 2022; Pedraza, 2020; Ponce et al., 2022) también han encontrado que no todas las dimensiones se correlacionan significativamente.

Dentro del clima organizacional, la calidez se consideró como la percepción que tienen los empleados de un ambiente con buenas relaciones sociales entre los diferentes niveles de la organización, por lo que la fuerte correlación que muestra esta dimensión con las relacionadas a la satisfacción laboral, puede deberse a la cultura organizacional, derivado de que la empresa objeto de estudio difunde a su personal, a través de sus diferentes medios, los valores y principios de la organización, buscando a su vez mantener una comunicación constante y un diálogo abierto con su personal.

La correlación entre apoyo y relación con la autoridad, puede deberse a que probablemente los trabajadores perciben una relación de cercanía con aquellos que tienen puestos superiores, lo cual ha fomentado la organización en la que se aplicó el presente estudio a lo largo de sus años en operaciones, donde ha buscado que exista igualdad con el trato del personal, independientemente de su nivel jerárquico dentro de la compañía. Derivado de lo anterior, se recomienda analizar en futuras líneas de investigación variables como el liderazgo, para identificar la forma en que el tipo de liderazgo incide en la correlación encontrada.

Como se logra visualizar en la tabla 11, calidez y apoyo tienen una mayor relación con la satisfacción laboral. Respecto a la dimensión apoyo, ya ha sido analizada previamente por otros autores (Kasmawati et al., 2022; Araya y Medina, 2019; Govea y Zuñiga 2020; Pedraza, 2020; Gracida, 2022), sin embargo, sólo se encuentra evidencia de que Montoya, et al. (2017) y Veliz, et al. (2019), reportan que esa dimensión se ha correlacionado significativamente con algunas dimensiones de satisfacción laboral, como con la supervisión y la participación. En cuanto a la dimensión calidez, se encuentra que otros estudios datan la importancia de esta dimensión (Kasmawati et al., 2022; Gracida,

2022); sin embargo, no realizan una correlación de esa dimensión específica con otras de la satisfacción laboral. Esta dimensión resulta relevante en el contexto organizacional, ya que pudiera implicar una mejor comunicación dentro de la empresa, al fomentar el diálogo abierto entre todas las personas; desafortunadamente, ha sido poco analizada su relación con la satisfacción laboral, por lo que se recomienda explorar a futuro esta relación, ya que se podría identificar si este diálogo incrementaría la posibilidad de que los empleados cumplan con sus metas profesionales y personales y por ende, se sientan más satisfechos laborando en la organización.

Es importante mencionar que los participantes del presente estudio fueron seleccionados por parte de la empresa, lo cual pudo haber influido en los resultados. Se sugiere que para futuras líneas de investigación, se considere como participantes a personal operativo y administrativo; si bien es cierto la mayoría de los estudios han considerado a personal con licenciatura concluida, los resultados de la presente investigación señalan diferencias significativas entre grupos, como por ejemplo entre áreas de trabajo o edad, por lo que sería conveniente analizar si existen contrastes entre la percepción de clima organizacional y satisfacción laboral del personal operativo y administrativo. Al respecto, el estudio de Hualcas (2021) identificó que en efecto existen diferencias en la percepción del clima laboral entre trabajadores operativos y administrativos de una empresa peruana de combustibles, sin embargo, sólo muestra los resultados de estas diferencias de manera general y no realiza un análisis entre dimensiones, lo cual pudiera facilitar el entender de dónde vienen esos contrastes en la percepción del clima y la satisfacción laboral. Como se ha mencionado con anterioridad, son pocos los estudios en los que se incluye al personal operativo de una organización, por lo que se recomienda a futuro realizar un análisis de personal operativo y administrativo, para realizar una comparativa entre ambos y analizar similitudes y diferencias.

Para futuras líneas de investigación, se recomienda también incluir la variable de desempeño, dado que este es un indicador que puede afectar la rentabilidad de las organizaciones y existen autores (Kasmawati et al., 2022; Safitra et al., 2021) que

encontraron que el clima organizacional y la satisfacción laboral tiene efecto significativo en el desempeño, aunque no explican el modelo teórico del cual derivan sus investigaciones, ni realizan un análisis puntual sobre la incidencia de cada dimensión en el desempeño. Aunado a esto, Bautista et al. (2020) señala que el comportamiento del personal impacta en los resultados de la organización, por lo que se requiere brindarles los recursos y herramientas que permitan mejorar su desempeño y en consecuencia, el logro de objetivos de la empresa. Por consiguiente, se recomienda también analizar la permanencia del personal en la compañía, ya que la rotación de personal es algo que aqueja a las organizaciones y, en 2019 México se posicionó con una tasa de rotación del 16.75%, siendo la más alta de Latinoamérica (Forbes, 2019b). Esto acentúa la relevancia del estudio de satisfacción laboral y clima organizacional, ya que ambos factores podrían contribuir a que el personal tenga mayor permanencia en la empresa y consecutivamente a un incremento en la rentabilidad y desempeño organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Acosta, B., & Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de investigación en psicología*, 13 (1) 163-172.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8176432>.
- Álvarez-Morales, C., Muñoz-Aparicio, C., & Navarrete-Torres, M. (2019). Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de un supermercado de la ciudad de Villahermosa, Estado de Tabasco, México. *Visión Gerencial*, 18 (2), 167-176.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465566915002>.
- Araya, M., & Medina, A. (2019). Satisfacción laboral y clima organizacional en funcionarios de atención primaria de salud de una comuna en Chile. *Revista médica Risaralda*, 25 (2) 84-89.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-06672019000200157.
- Arriola, M. A., Salas, É., & Bernabé, T. B. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Ciencias estratégicas*, 19 (25) 109-127.
<https://www.redalyc.org/pdf/1513/151322413008.pdf>.

- BancoMundial. (2021). *PIB (US\$ a precios actuales)*. Obtenido de https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2021&most_recent_value_desc=true&start=2021&view=map
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, 11 (3) 656-665. https://www.jstor.org/stable/258317#metadata_info_tab_contents.
- Belalcázar, S. (2012). Cultura organizacional. *Informes Psicológicos*, 12 (1) 41-51. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5229778>.
- Benavides, Á., Chávez, L., & Garduño, E. (2020). El clima laboral en la Universidad del Valle de Puebla, Plantel Tehuacán. Análisis de los resultados de la medición. *Economía y negocios*, 02 (02), 32-47. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465566915002>.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson.
- Bezdrob, M., & Sunje, A. (2021). Transient nature of the employees' job satisfaction: The case of the IT industry in Bosnia and Herzegovina. *European Research on Management and Business Economics*, 27 (2) 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100141>.
- Brunet, L. (1983). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Bustamante-Ubilla, M. A., Grandón, M. L., & Lapo, M. (2015). Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. *Estudios gerenciales*, 31 (137). 432-440. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21243557009>.
- Bustamante-Ubilla, M. A., Lapo-Maza, M. C., Tello- Sánchez, M., & Núñez Lapo, M. A. (2018). Origen, desarrollo y evolución del constructo clima organizacional. *Revista Empresarial*, 46. 12-23. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7021664>.
- Calderón, H. D. (2012). El clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de la facultad de ingeniería pesquera en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. (*Tesis de doctorado*), Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima, Perú.
- Chiang, M. M., Salazar, C. M., & Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoría*, 16 (2) 61.76. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29916206>.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Contreras, Ó. F., & Munguía, L. F. (2007). Evolución de las maquiladoras en México. Política industrial y aprendizaje tecnológico. *Región y sociedad*, 19 (spe). 71-87.

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252007000400005.

Cuero, J. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de una cadena de supermercados en la ciudad de Cali, 2021. (*Tesis licenciatura*), Universidad Antonio Nariño, Cali, Colombia.

DataMéxico. (s.f.). *Industrias manufactureras*. Obtenido de <https://datamexico.org/es/profile/industry/manufacturing>

Dávila, R. C., Agüero, E., Ruiz, J. L., & Guanilo, C. E. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26 (5), 663-677. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.42>.

Diario Oficial de la Federación. (15 de Marzo de 1999). Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=4946386

Diario Oficial de la Federación. (23 de octubre de 2018). Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gs.c.tab=0

Dierdorff, E. C., & Morgeson, F. P. (2013). Getting what the occupation gives: exploring multilevel links between work. *Personnel Psychology*, 66(3), 687-721. <https://doi.org/10.1111/peps.12023>.

Dominguez-Lara, S. (2018). Magnitud del efecto para pruebas de normalidad en investigación en salud. *Investigación en Educación Médica*, 7 (27). 92-93. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572018000300092.

Dormann, C., Fay, D., Zapf, D., & Frese, M. (2006). A State-Trait. Analysis of Job Satisfaction: On the Effect of Core Self-Evaluations. *Applied Psychology: An international review*, 55 (1), 27–51. <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1464-0597.2006.00227.x>.

Escobedo, F. (2020). Clima organizacional y la satisfacción de los docentes en las MYPES del sector educación de Tumbes. *ECA Sinergia*, 11 (3) 19-28. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i3.2294.

Forbes. (2019). *Satisfacción laboral, un factor que impacta la salud de los colaboradores*, <https://www.forbes.com.mx/satisfaccion-laboral-un-factor-que-impacta-la-salud-de-los-colaboradores/>.

Forbes. (2019b). *Rotación de personal: cinco tips para reducirla*, <https://www.forbes.com.mx/rotacion-de-personal-cinco-tips-para-reducirla/>.

Galván, Ó., & García, J. (2018). Análisis del desarrollo histórico de la industria maquiladora de exportación en México: caso de Ciudad Juárez, Chihuahua. *Doxa*, 8 (15) 135-152. <https://journals.sfu.ca/doxa/index.php/doxa/article/view/74/54>.

- Govea, K., & Zuñiga, D. (2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Revista investigación & negocios*, 13 (21) 15-22. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372020000100003&script=sci_abstract&tlng=en.
- Gracida, E. M. (2022). Diagnóstico del bienestar laboral de una panadería en Hermosillo, Sonora, México. *Trascender, contabilidad y gestión*, 8 (20) 121-138. <https://trascender.unison.mx/index.php/trascender/article/view/164>.
- Hellrieger, D., & Slocum, J. W. (1974). Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies. *Academy of Management Journal*, 17 (2) 255-280.
- Hernández, J., Espinoza, J., & Aguilar, M. (2013). Clima laboral: la influencia de la supervisión, los factores organizacionales y la predisposición de los empleados. *Revista Internacional Administración & finanzas*, 6 (6) 55-71. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2285760.
- Hualcas, M. (2021). Relación entre clima laboral y satisfacción laboral en una empresa de hidrocarburos. *Revista Ciencia y Tecnología*, 17(4), 91-103. DOI:10.17268/rev.cyt.2021.04.07.
- Index. (s.f.). *Un poco de historia*. Obtenido de <https://www.index.org.mx/historia.html#:~:text=En%20M%C3%A9xico%20la%20Industria%20Maquiladora,Estados%20Unidos%2C%20pa%C3%ADses%20altamente%20industrializados>.
- INEGI. (2020). *Características educativas de la población*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/temas/educacion/#Informacion_general
- INEGI. (2021). *El INEGI presenta los resultados del estudio sobre la demografía de los negocios 2021*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EDN/EDN_2021.pdf
- INEGI. (2022a). *Encuesta nacional de ocupación y empleo, nueva edición. Cuatro trimestre de 2021*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/enoe_ie/enoe_ie2022_02.pdf
- INEGI. (2022b). *Producto Interno Bruto Trimestral. Año base 2013*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/default.aspx?pr=18&vr=12&in=5&tp=20&wr=1&cno=2&idrt=12008&opc=p>.
- Jiménez-Bonilla, D., & Jiménez-Bonilla, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Ciencia UNEMI*, 9 (18) 26-34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5774750>.

- Kasmawati, Rianti, M., & Badaruddin. (2022). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Climate Factors on Employee Performance at the Education Office of Bone Regency. *Journal of Indonesian Scholars for Social Research*, 2 (1) 6-19. <https://www.ojs.ycit.or.id/index.php/JISSR/article/view/7>.
- Kundu, K. (2007). Development of the conceptual framework of organizational climate. *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 99-108. <http://inet.vidyasagar.ac.in:8080/jspui/handle/123456789/964>.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its Management and Value*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Mamani, Ó. W. (2019). Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores en la dirección regional agraria de la región Puno. *Revista de investigaciones de la escuela de posgrado*, 8 (3) 1187-1194. <https://doi.org/10.26788/riepg.v8i3.1073>.
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). El Cuestionario de Satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 4 (11), 179-189. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7373722>.
- Mgaiwa, S. J. (2021). Academics' job satisfaction in Tanzania's higher education: The role of perceived work environment. *Social Sciences & Humanities Open*, 4 (1) 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2021.100143>.
- Montoya, P., Bello-Escamilla, N., Bermúdez, N., Burgos, F., & Fuentealba, M. (2017). Satisfacción Laboral y su relación con el Clima Organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & Trabajo*, 19 (58) 7-13. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007>.
- Morina, I. (2022). Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction. *Eurasian conferences on language & Social sciences*, 105-120. https://eclss.org/publicationsfordoi/pr0ceedingboo8k_daugavpls22.pdf.
- Muñoz, C. I. (2015). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Oxford University Press México.
- OCDE. (2021). *Hours worked*. Obtenido de https://www.oecd-ilibrary.org/employment/hours-worked/indicator/english_47be1c78-en
- OCDE. (s.f). *Balance vida-trabajo*. Obtenido de <https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/topics/work-life-balance-es/>
- Oltra, V., Curós, P., Díaz, C. A., Rodríguez-Serrano, J. C., Teba, R., & Tejero, J. (2005). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: UOC.

- Pedraza, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Lasallista de Investigación*, 15 (1) 90-101. <https://www.redalyc.org/journal/695/69559148009/>.
- Pedraza, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30 (76) 9-24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>.
- Pilligua, C. F., & Arteaga, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15 (28). <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/>.
- Ponce, L., Ruelas, M., & Flores, L. (2022). El clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes de una universidad pública. *Revista Innova Educación*, 4 (4) 19-30. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2022.04.002>.
- Pujol-Cols, L., & Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34 (146) 3-18. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21255535002>.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez-Sánchez, J.-L. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información Tecnológica*, 31 (2) 207-220. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200207>.
- Rosiles, A., Lugo, L. A., Clara, M. Á., & Ramírez, C. A. (2020). Análisis estadístico de la relación entre clima laboral y satisfacción laboral: Caso de una dependencia gubernamental en Coahuila de Zaragoza, México. *Aposta*, 86, 86-102. <http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/cesramirez.pdf>.
- Safitra, S. B., Erlina, R., & Ribhan, R. (2021). Effect Of Organizational Climate On Employee Performance With Job Satisfaction As A Mediation Variable. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 27 (2), 272-283. <http://www.ejournal.aibpm.org/index.php/JICP/article/view/1245/1128>.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes editores.
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. United States of America: Oxford University Press.
- Sunarsih, N., & Helmiatin. (2017). Influence of Organizational Climate, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6 (1) 262-276.

http://w.sibresearch.org/uploads/3/4/0/9/34097180/riber_6-s1_sp_s17-034_262-276.pdf.

- Torres-Barrera, S., Chávez-González, C., Lizárraga-Zambrano, E., & Guerra-Herrera, A. (2007). Absentismo y su relación con satisfacción laboral de enfermería en una unidad médica de segundo nivel. *Revista Médica del Instituto Mexicano Del Seguro Social*, 15 (3), 147-153.
http://revistaenfermeria.imss.gob.mx/editorial/index.php/revista_enfermeria/article/view/543.
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México: El manual moderno.
- Véliz, A., Vidal, Y., & Chiguay, C. (2019). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad pública regional chilena. *Revista Inclusiones*, 6 (7) 312-326.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7899065>.
- Woko, E. B., Ukoha, O., & Alagah, A. (2018). Organizational climate and job satisfaction in local manufacturing sector in Port Harcourt. *International Journal of Advanced Academic Research*, 4 (4) 166-184. <https://ijaar.org/articles/Volume4-Number4/Social-Management-Sciences/ijaar-sms-v4n3-mar18-p8.pdf>.