

# El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior

The organizational climate and its association with job satisfaction in a higher education institution

Ana Cristina Soria Reséndez<sup>1</sup>, Norma Angélica Pedraza Melo<sup>2\*</sup>, Idolina Bernal González<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Tamaulipas.

<sup>2</sup> Facultad de Comercio y Administración Victoria, Universidad Autónoma de Tamaulipas. Centro Universitario "Adolfo López Mateos" C.P. 87149, Ciudad Victoria, Tamaulipas, México. Correo electrónico: [napedraza@docentes.uat.edu.mx](mailto:napedraza@docentes.uat.edu.mx)

<sup>3</sup> Facultad de Comercio y Administración Victoria, Universidad Autónoma de Tamaulipas.

\*Autor de correspondencia

## Resumen

El propósito de este estudio es conocer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral según la percepción del personal adscrito a una institución de educación superior del estado de Tamaulipas, México, a fin de generar resultados tangibles que sirvan de insumo para la buena gestión de estos constructos. La muestra de participación fue 208 colaboradores a quienes se les aplicó el cuestionario de clima organizacional diseñado por Litwin & Stringer (1968) y la escala general de satisfacción propuesta por Warr, Cook & Wall (1979). En el análisis de los datos se utilizó estadística descriptiva, análisis factorial, el coeficiente Alpha de Cronbach y la técnica de correlación Rho de Spearman para evaluar la asociación entre los factores de las variables de estudio. Como principales resultados se obtiene que existe una relación positiva y significativa entre los componentes de las variables analizadas, lo cual genera conocimiento empírico sobre las relaciones del ambiente laboral y la satisfacción de las personas en su trabajo.

**Palabras clave:** Clima organizacional; satisfacción laboral; instituciones educativas.

## Abstract

The purpose of the study is to know the relationship between the organizational climate and job satisfaction according to the perception of the personnel assigned to a higher education institution in the state of Tamaulipas, Mexico, in order to generate tangible results that serve as input for the good management of these constructs. The sample of participation was 208 collaborators who answered the organizational climate questionnaire designed by Litwin & Stringer (1968) and the general scale of satisfaction proposed by Warr *et al.* (1979). In the analysis of the data, descriptive statistics, factor analysis, the Cronbach's Alpha coefficient and Spearman's Rho correlation technique were used to evaluate the association between the factors of the study variables. The main results show that there is a positive and significant relationship between the components of the analyzed variables, which generates empirical knowledge about the relations of the work environment and the satisfaction of people in their work.

**Keywords:** Organizational climate; job satisfaction; educational institutions.

Recibido: 6 de febrero de 2018

Aceptado: 21 de septiembre de 2018

Publicado: 16 de octubre de 2019

**Como citar:** Soria-Reséndez, A. C., Pedraza-Melo, N. A., & Bernal-González, I. (2019). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *Acta Universitaria* 29, e2205. doi: <http://doi.org/10.15174/au.2019.2205>

## Introducción

El clima organizacional (CO) y la satisfacción laboral (SL) son fenómenos que al interior de las organizaciones dan un significado a la percepción individual y grupal de las personas, las cuales pueden expresarse en beneficio de la institución o pueden derivar en situaciones de estrés e inconformidad por parte del capital humano. Es por lo que la comprensión de estas variables como parte del desarrollo organizacional representa una necesidad para las instituciones públicas y privadas que persiguen el mejoramiento continuo en el desempeño de sus actividades.

Expertos en el tema argumentan que al manifestarse un clima organizacional favorable al interior de cualquier organización se conducirá a situaciones de gran satisfacción laboral por parte del factor humano que integra dicha institución (Asad, Naseem & Faiz, 2017; Ghosh & Joshi, 2016; Thakre & Shroff, 2016; Zamani & Karimi, 2016); de lo contrario, al experimentarse un clima organizacional poco propicio o inadecuado, los efectos pueden resultar en bajos niveles de productividad, situaciones de conflicto, estados de ánimo de desinterés y, en general, insatisfacción en el trabajo por parte de los involucrados (Adenike, 2011; Chandra, 2010; García, 2009; Schulz, 2013).

Lo anterior se debe a que usualmente las expectativas del capital humano tienden a desear ambientes laborales donde les sea posible alcanzar una superación personal y profesional, que contribuya a fortalecer sus habilidades, asumir nuevas responsabilidades y desarrollar conocimientos de interés en su campo laboral (Parke & Seo, 2017; Permarupan, Ahmad, Raja & Balakrishnan, 2013); sin embargo, al no darse cumplimiento a estas expectativas por parte de la institución, los individuos suelen experimentar importantes grados de insatisfacción que originan conductas negativas hacia la ejecución del trabajo asignado y, por ende, en el logro de los objetivos organizacionales (Jiang, Hu, Liu & Lepak, 2017; Kehoe & Wright, 2013; Rusu & Avasilcai, 2014).

En correspondencia con lo expuesto, hablar de clima organizacional y satisfacción laboral en sectores primordiales en la economía del país, como lo es el de la educación superior, representa una importante área de oportunidad para el diagnóstico, análisis y mejoramiento de las prácticas educativas y el proceso de enseñanza-aprendizaje (Ghosh & Joshi, 2016; Yang, 2015), puesto que conocer los factores organizacionales que directa o indirectamente influyen en la satisfacción del personal puede coadyuvar al diseño de estrategias y líneas de acción que permeen en un ambiente de trabajo propicio para el quehacer institucional (Ramírez & Domínguez, 2012; Zamani & Karimi 2016).

Autores como Cuadra-Peralta, Fuentes-Soto, Madueño-Soza, Veloso-Besio & Bustos-Menesis, (2012) mencionan que buscar siempre la mejora continua en cualquier ámbito organizacional, considerando para tal efecto a la satisfacción laboral y el clima organizacional como áreas prioritarias, ayuda no solamente al logro de las metas establecidas, sino también a generar comportamientos positivos y altos índices de bienestar emocional en las personas, lo cual en el campo educativo representa la posibilidad de poder aumentar la calidad en los servicios de la educación, así como la reputación, imagen y óptimo funcionamiento de la organización en beneficio de los educandos (Alonderiene & Majauskaite, 2016; Dorasamy & Kenneth, 2015; Liebenberg & Barnes, 2004; Machado-Taylor, Meira, Brites & Rocha, 2011).

Bajo este sentido, en México existen diversos organismos acreditadores para las Instituciones de Educación Superior (IES), donde el clima organizacional y la satisfacción laboral juegan un papel preponderante dentro de sus estándares de certificación (Brito & Jiménez, 2009; Quiñonez, Pérez, Campos-Sánchez & Cuellar-Hernández, 2015). Ejemplo de ello son los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (Copaes) y la *International Standards Organization* (ISO), quienes bajo sus principales criterios de calidad

establecen que las IES deben garantizar climas laborales estables entre el personal académico-administrativo a fin de facilitar el rendimiento organizacional.

Así mismo, las modificaciones aprobadas a las reformas del sector y la preocupación de las instancias gubernamentales de contar con procesos de gestión educativa aptos para los educandos (Quiñonez *et al.*, 2015; Ramírez & Benítez, 2012) han convertido a estos constructos de valoración en un apremiante eje estratégico de gestión, con el propósito de generar condiciones laborales positivas que promuevan el desarrollo y enseñanza necesaria para una vida productiva (Oyedeki, 2017), es decir, que los alumnos puedan aprender y formarse profesionalmente en entornos sanos y favorables para su aprendizaje social.

Es por ello que, bajo esta línea de pensamiento, el clima organizacional y la satisfacción laboral se asumen como constructos de éxito que inciden en el desempeño del capital humano (Schyns, Veldhoven & Wood, 2009), por lo que su análisis y valoración representan una valiosa inversión para toda institución, incluyendo entre ellas a las dependencias adscritas al sector educativo, ya que su buena gestión logra contribuir a un mayor compromiso individual y establecer un sentido de pertenencia y satisfacción laboral entre sus afiliados.

En el marco de esta afirmación, surgen investigaciones serias que han logrado comprobar la significativa relación que existe entre el CO y la SL bajo el contexto de estudio de las IES. Se entiende como CO al conjunto de cualidades organizacionales que tienen inferencia en el comportamiento del capital humano y dan sentido a sus percepciones individuales según la forma en cómo estos experimenten los atributos del ambiente de trabajo en el que desarrollan sus actividades (Brunet, 1987; Forehand & Gilmer, 1964; Hall & Schneider, 1972; Litwin & Stringer, 1968; Tagiuri, 1968), mientras que la SL es definida como el grado de bienestar emocional que siente un individuo hacia su centro de trabajo (Barsade, Brief & Spataro, 2003; Locke, 1969; Newstrom, 2011).

Una de las investigaciones más recientes es la desarrollada por Pecino-Medina, Mañas-Rodríguez, Díaz-Fúnez, López-Puga & Llopis-Marín (2015), quienes realizaron un estudio con el objetivo de comprobar la relación entre el CO y la SL en una universidad pública, encuestando a 318 colaboradores del área administrativa y de servicios. Como resultado de esta investigación, se obtiene que estadísticamente existe una relación positiva y significativa entre el CO y la SL, lo cual tiene una implicación para el buen desarrollo sobre las prácticas innovadoras del capital humano adscrito a este centro de educación, debido a que la información recabada permite visualizar los aspectos susceptibles de mejora, con el fin de fomentar el bienestar y compromiso laboral y poder así construir una organización saludable y responsable socialmente, tal como se promueve en el sector educativo.

Otra investigación para resaltar es la desarrollada por Adenike (2011), quien en su estudio postula al clima organizacional como un predictor de la satisfacción laboral en una universidad nigeriana privada. En este análisis, Adenike (2011) plantea la hipótesis de que entre el CO y la SL existe una relación positiva, logrando probar dicho postulado de acuerdo con los hallazgos encontrados en la investigación. La muestra de participación estuvo conformada por 293 académicos, a través de los cuales se logra concluir que la satisfacción laboral es producto del clima organizacional, considerando estos resultados como importantes prácticas de valor para la institución y sus diversos actores de interacción.

La indagación de Chandra (2010) es también evidencia empírica que comprueba la relación significativa que existe entre el CO y la SL en el contexto educativo, puesto que este autor encuestó a 200 profesores de una escuela secundaria, logrando obtener como principales resultados que las dimensiones de obstáculo, énfasis de producción, empuje, consideración, espíritu e intimidad del clima organizacional

poseen relación positiva con la satisfacción laboral en escuelas de clima abierto y cerrado, siendo el clima abierto el que mayor nivel de satisfacción representa para los docentes participantes.

Chiang, Núñez & Huerta (2007) realizan de igual forma una importante aportación que viene a reforzar el tema de estudio respecto a la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en instituciones de educación superior. En esta investigación, Chiang *et al.* (2007) recurren a 18 departamentos de universidades españolas y 24 universidades chilenas para la recopilación de los datos, aplicando un promedio de 250 cuestionarios, a través de los cuales se logra concluir que los profesores más satisfechos con su trabajo son los que mayor sentido de identidad tienen con la universidad, ya que mostraron altos niveles de relación entre el empowerment, afiliación y consenso en la misión con la satisfacción del trabajo en general.

Es preciso destacar que las investigaciones pronunciadas con anterioridad han examinado la relación del CO y la SL, principalmente, a través del análisis de correlación, concluyendo que la asociación entre estos dos constructos es significativa y positiva, lo cual denota la importancia de propiciar ambientes laborales que deriven en altos grados de satisfacción laboral por parte del capital humano, a fin de que las instituciones educativas se encuentren en la posibilidad de mejorar sus servicios y estrategias de enseñanza. Lo anterior se asume bajo la presunción de que el clima organizacional es un elemento diferenciador que impacta sustancialmente en los resultados de cualquier unidad organizativa, básicamente aquellos aspectos que refieren a la satisfacción laboral, la productividad en el trabajo, la creatividad de los empleados y la confianza organizacional (Parke & Seo, 2017; Permarupan *et al.*, 2013).

Es así que la presente investigación tiene la finalidad de analizar la relación que existe entre el CO y la SL en una institución pública de educación superior, con el interés de contribuir desde la academia al mejoramiento continuo de su sistema educativo, pues se espera que a través de los resultados obtenidos se logren identificar las áreas de fortaleza y oportunidad que prevalecen en dicho centro de trabajo, brindando de esta manera información de valor para los tomadores de decisiones.

## Materiales y Métodos

### Participantes y sus características generales

Este estudio se llevó a cabo en una institución de educación superior localizada en el estado de Tamaulipas, México. De acuerdo con lo convenido con las autoridades de esta organización educativa, se conserva en estricta confidencialidad los datos oficiales de la misma, identificándose con las siglas IES-TAM (Institución de Educación Superior-Tamaulipas) en este documento. La población objeto de estudio en esta investigación está representada por 454 (N) empleados adscritos a la dependencia de educación superior del estado de Tamaulipas, México, de los cuales 208 conformaron la muestra (*n*) de participación al aplicar la fórmula de poblaciones finitas (Münch & Ángeles, 2005), con un nivel de confianza (*Z*) de 1.96, un error muestral (*i*) de 0.05, y una probabilidad del 50% (*p; q*)<sup>\*</sup>. El tipo de muestreo fue no probabilístico (Arias, 2012; Dudovskiy, 2018; Gómez, 2012; Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

---


$$n = \frac{Z\alpha^2 (N) (p) (q)}{(i)^2 (N-1) + Z\alpha^2 (p) (q)}$$

Del tamaño muestra determinado ( $n = 208$ ), cabe destacar que se obtuvo una tasa de respuesta del 99%, logrando, por lo tanto, una aportación efectiva de 206 cuestionarios validados. De los sujetos encuestados, el 72% corresponde al sexo femenino, el 75% oscila en rangos de edad de 26 a 49 años, el 13% tiene de 50 años en adelante y el 12% se encuentra entre 18 y 25 años. En su mayoría (58%) los participantes manifestaron estar casados, 28% solteros y el 14% restantes son divorciados o viven en unión libre. De acuerdo con el nivel de escolaridad, predomina con un 52% los estudios de licenciatura, seguido del posgrado y la preparatoria que lograron alcanzar un 23% y 22% respectivamente, mientras que el 3% faltante corresponde al personal que solo posee estudios de secundaria.

En relación con el tipo de contratación, se determinó que, en un porcentaje mayoritario, los encuestados corresponden a un tipo de contratación de confianza (86%), un porcentaje menor (10%) son sindicalizados y 4% posee una relación laboral mediante contrato eventual. Por último, respecto al tiempo de antigüedad en la unidad de trabajo, el 7% de los participantes corresponde a los que han permanecido por más de 31 años en la institución educativa, mientras que el 55% oscila entre 6 a 30 años de adscripción y 38% entre 0 y 5 años de antigüedad laboral.

## Instrumento para la recopilación de datos

El instrumento de medición utilizado para analizar y medir los constructos de valoración de la investigación se integró a través del cuestionario de clima organizacional diseñado por Litwin & Stringer (1968) y la escala general de satisfacción (*Overall Job Satisfaction Scale*) desarrollada por Warr et al. (1979), además de una sección adicional que recoge los datos personales de los encuestados, dando así la conformación de un cuestionario con tres secciones a evaluar: Datos generales, sección I; Evaluación del clima organizacional, sección II; y Evaluación de la satisfacción laboral, sección III.

La primera sección, datos generales, contempla reactivos que preguntan aspectos relacionados al perfil del encuestado, siendo estos el sexo, edad, estado civil, nivel de estudios, antigüedad en la empresa y tipo de contratación. En la segunda sección se presentan nueve dimensiones que aprecian la percepción del clima organizacional de acuerdo con el modelo propuesto por Litwin & Stringer (1968), el cual hace referencia a 54 ítems que valoran los factores de estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, afecto, apoyo, estándares, conflicto e identidad. En la sección tres, evaluación de la satisfacción laboral, se detallan dos subescalas que aluden a la satisfacción con factores intrínsecos y extrínsecos, sumando un total de 15 ítems. El esquema de preguntas que utiliza el cuestionario es de modalidad cerrada, de medición ordinal, con opciones de respuesta tipo Likert de cinco puntos, donde 1: Totalmente en desacuerdo, 2: Desacuerdo, 3: Neutral, 4: De acuerdo y 5: Totalmente de acuerdo.

## Estrategia en la recopilación de información en la IES-TAM

Para la recolección de los datos se solicitó primeramente la autorización de la autoridad directiva que dirige la dependencia de educación superior analizada en este estudio (IES-TAM). Posteriormente se invitó a participar al personal que integra dicho centro de trabajo, dando a conocer la finalidad del estudio y haciendo hincapié en que los resultados obtenidos serían estrictamente de carácter confidencial, por lo que sus respuestas no comprometerían su situación laboral.

Cabe destacar que la aplicación del instrumento se realizó mediante correo institucional de los empleados, bajo la modalidad de cuestionarios en línea, logrando codificar automáticamente las respuestas en formato *Microsoft Excel* para posteriormente transferir los datos a una base de información al *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versión 20.

## Técnicas de análisis de datos

Las técnicas para el análisis de los datos corresponden en primera instancia al análisis factorial exploratorio (AFE) a través del cual se sometió a validación los datos de las variables latentes que conforman el instrumento de medición (Hernández *et al.*, 2010; Kerlinger, 1975; Lloret-Segura, Ferreres-Traver, Hernández-Naeza & Tomás-Marco, 2014). Así mismo, se aplicó la estadística descriptiva para así conocer las características predominantes tanto del clima organizacional como de la satisfacción laboral en la IES-TAM analizada. Se utilizaron, por ejemplo, frecuencias de respuestas, porcentajes acumulados y determinación de medias, con la finalidad de tener una visión general de cómo estos factores son evaluados por el capital humano de esa institución.

Se procedió a obtener el indicador Alfa de Cronbach como criterio de confiabilidad, determinándose este índice por cada factor del CO y la SL, considerándose adecuado cuando se determinaban valores de 0.70 en adelante (González & Pazmiño, 2015; Hashim, Amir & Ghani, 2015; Nunnally, 1978). Por otra parte, en el marco del objetivo central del presente estudio, que ha sido analizar si los factores determinantes del clima organizacional muestran algún tipo de correlación con la satisfacción laboral, desde la percepción de los empleados encuestados y con la limitación que esa valoración cualitativa puede implicar en las inferencias concluidas del análisis, se procedió a obtener el coeficiente de correlación Rho de Spearman para valorar en qué medida los componentes de ambas variables de interés (CO y SL) muestran asociación.

De acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2014), se decide utilizar este coeficiente de correlación porque se trata del análisis de variables con medición ordinal y para relacionar estadísticamente escalas de tipo Likert. El valor de este coeficiente puede oscilar su resultado de -1.0, que implica correlación negativa perfecta, a +1.0, correlación positiva perfecta, en donde un valor de cero significaría ausencia de correlación entre dos variables.

## Resultados del clima organizacional, la satisfacción laboral y la asociación de ambos constructos

### Análisis del clima organizacional

Tal como se mencionó previamente, el cuestionario de clima organizacional estuvo conformado por 54 ítems distribuidos en las nueve dimensiones que Litwin & Stringer (1968) sugieren en su modelo de medición; no obstante, al someter este conjunto de datos a las pruebas de validez y confiabilidad, fue necesaria la eliminación de ocho reactivos por no contar con la carga factorial requerida para el tamaño de muestra de 206 cuestionarios (<0.40) (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2008).

Lo anterior dio como resultado la validación de 46 ítems integrados en seis componentes o factores (tabla 1), mismos que fueron renombrados de acuerdo con la composición de sus reactivos, puesto que algunos enunciados de las dimensiones de conflicto e identidad, principalmente, fueron reagrupados o excluidos del instrumento de medición. En consecuencia, los factores finales a evaluar por parte del CO son estructura, afecto y apoyo, recompensa, responsabilidad, estándares y riesgo, cuyos elementos logran explicar el 70.03% de la varianza de la variable, con resultados aceptables de la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.957 y prueba de esfericidad de Bartlett ( $\chi^2 = 8574.340$ ;  $gl = 1035$ ,  $p < 0.000$ ), así como de los niveles de confiabilidad o consistencia interna, que fueron medidos en cada factor por el coeficiente Alfa de Cronbach (tabla 1).

**Tabla 1.** Estructura factorial de la variable de clima organizacional (CO) en IES-TAM

Descripción de reactivos que conforman cada uno de los seis factores del CO en la IES TAM	Factores						Alfa de Cronbach	
	Estructura	Afecto y Apoyo	Recompensa	Responsabilidad	Estándares	Riesgo		
EST3 - Se tiene claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones	0.766						0.958	
EST2 - Los puestos de trabajo están lógicamente estructurados	0.759							
EST11 - Los superiores se preocupan por conseguir gente adecuada para hacer el trabajo	0.757							
EST8 - Existe planificación y organización de las actividades orientadas a la productividad del trabajo	0.753							
EST10 - Se respetan los niveles de autoridad	0.753							
EST12 - El objetivo de nuestros directivos es ofrecer mejores servicios en comparación con otras IES	0.749							
EST5 - Conozco claramente la estructura organizacional de esta IES	0.745							
EST9 - Tengo bien definido quién es mi jefe	0.738							
EST4 - Conozco claramente las políticas de esta IES	0.712							
EST1 - Los puestos de trabajo están claramente definidos	0.695							
EST6 - En esta IES se reduce al mínimo la burocracia	0.652							
RESP3 - A los subordinados se les deja asumir la responsabilidad en las actividades que realizan	0.597							
RESP1 - En esta IES se tiene confianza en el trabajo individual de las personas	0.585							
RIES3 - La toma de decisiones en esta IES siempre busca alcanzar la eficacia máxima	0.557							
IDEN2 - Siento que soy miembro de un equipo de trabajo que funciona bien	0.501							
RESP7 - Los empleados de esta IES siempre asumen la responsabilidad de su trabajo	0.488							
A FEC4- Las personas en esta dirección tienden a ser amistosas hacia los demás		0.768						0.963
A FEC3- En esta IES es muy fácil llegar a conocer a las personas		0.724						
A FEC1- Un ambiente agradable prevalece en esta dirección		0.701						
A FEC5- Se tiene una estrecha relación entre el director y los empleados		0.685						
A FEC2- Esta IES se caracteriza por un ambiente de trabajo fácil y relajado		0.67						
APOY1- Se tiene el apoyo de los superiores cuando se comete un error		0.612						
APOY3- La gente en esta IES tiene confianza suficiente el uno del otro		0.61						
APOY5- Cuando estoy en una tarea difícil, por lo general puedo contar con la ayuda de mi jefe y compañeros de trabajo		0.607						
ESTA2- Los superiores propician la mejora continua		0.553						
APOY2- Los superiores hacen un esfuerzo por conocer las aspiraciones que tienen los empleados dentro de la IES		0.535						
ESTA1- En esta IES se establecen altos estándares de desempeño		0.535						
RIES4- Los superiores están dispuestos a dar oportunidades a las buenas ideas		0.517						
APOY4- Los superiores hacen hincapié en las necesidades de su personal		0.489						
CONF3- Se nos anima a decir lo que pensamos, incluso si eso significa estar en desacuerdo con nuestros superiores		0.433						
RECO4- Hay una gran cantidad de recompensas en esta IES			0.835				0.936	
RECO5- Son suficientes las recompensas y reconocimientos en esta IES para hacer un buen trabajo			0.834					
RECO3- En esta IES las personas son recompensadas en proporción al desempeño en el trabajo			0.827					
RECO1- En esta IES existe un sistema de escalafón que promueve el ascenso de los mejores empleados			0.796					
RECO2- En esta IES las recompensas y estímulos son mayores a las llamadas de atención y críticas hacia el trabajo			0.722					
RECO6- Si se comete un error en esta IES, se aplican sanciones administrativas			0.613					
CONF1- La mejor manera de evitar conflictos es mantenerse al margen de discusiones y desacuerdos				0.724			0.764	
RESP2- A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él				0.64				
RESP5- Cada quién es responsable de resolver los problemas de acuerdo a su ámbito de competencia				0.604				
RESP4- La única manera de salir adelante en esta dirección es tener iniciativa en el trabajo				0.503				
ESTA6- Estoy orgulloso con mi rendimiento en esta IES					0.752		0.726	
IDEN1- Estoy orgulloso de pertenecer a esta IES					0.723			
ESTA5- Para salir adelante en esta IES es importante ser un buen empleado					0.618			
CONF2- La actitud de los superiores es que el conflicto entre los departamentos e individuos puede fomentar la competencia saludable						0.729	0.771	
RIES2- En esta IES se han tomado riesgos en los momentos oportunos						0.554		
RIES1- La filosofía de esta IES es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente						0.536		

Nota: EST = Estructura; RESP = Responsabilidad; RIES = Riesgo; IDEN = Identidad; A FEC = Afecto; APOY = Apoyo; ESTA = Estándares; CONF = Conflicto; RECO = Recompensa.

Fuente: Elaboración propia.

Después de los resultados de validez y fiabilidad obtenidos para la variable de clima organizacional, se procedió a analizar, de forma descriptiva, las percepciones que los encuestados poseen respecto a estos factores, logrando identificar que las dimensiones de recompensa y riesgo son las que menor puntuación alcanzan en su valoración, pues los encuestados manifiestan no estar de acuerdo con el sistema de

escalafón que promueve la IES-TAM para el ascenso de los mejores empleados, así como en el número de recompensas que reciben. Por el contrario, estándares fue el componente mejor evaluado al identificar que, en su mayoría, el personal está orgulloso de su rendimiento en la institución y buscan ser buenos empleados para salir adelante.

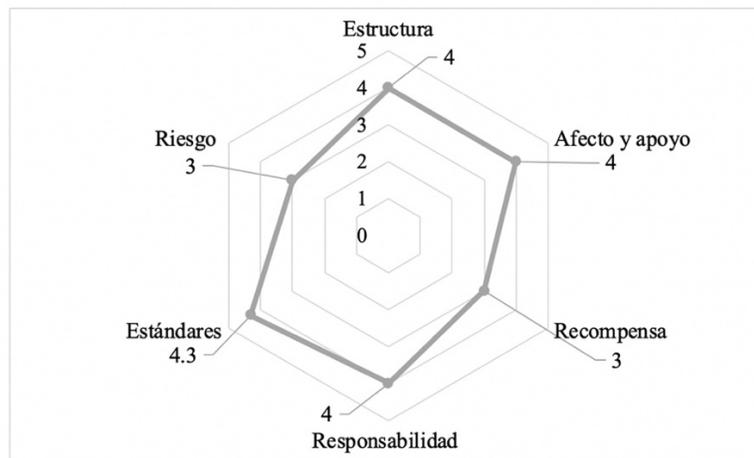


Figura 1. Medias de evaluación del clima organizacional.  
Fuente: Elaboración propia.

## Análisis de la satisfacción laboral

Caso contrario al clima organizacional, los 15 reactivos considerados para la escala de medición de satisfacción laboral lograron contar con la carga factorial necesaria para su permanencia (0.40). Sin embargo, la consistencia interna para su agrupación arguye a lo estipulado por Warr *et al.*, (1979), puesto que los dos componentes resultantes integran indistintamente factores intrínsecos y extrínsecos en su conformación, hallazgo por el cual se decidió renombrar las dimensiones a analizar.

Así pues, la valoración de la variable de satisfacción laboral se realizó a través de los factores de satisfacción por el puesto y satisfacción general ( $KMO = 0.938$ ; prueba de esfericidad de Bartlett  $\chi^2=2094.970$ ;  $gl=105$ ,  $p < 0.000$ ), los cuales explican el 64% de la varianza total de la variable y mantienen un nivel de confiabilidad de 0.87 y 0.91, respectivamente (tabla 2).

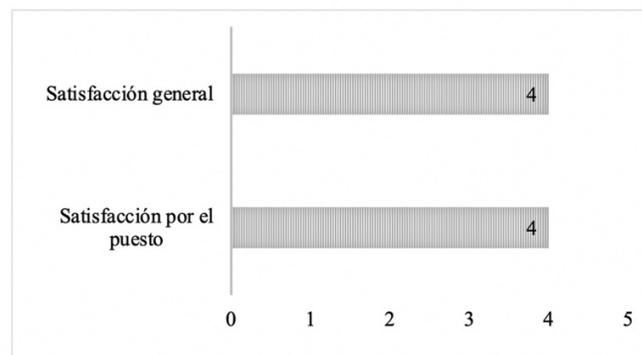
**Tabla 2.** Estructura factorial de la variable de satisfacción laboral (SL) en IES-TAM

Descripción de reactivos que conforman los dos factores de la satisfacción laboral	Factor		Alfa de Cronbach
	Satisfacción por el puesto (SI)	Satisfacción general (SE)	
SI6 - Responsabilidad que se le ha asignado	0.799	0.243	0.870
SI14 - La variedad de tareas que realiza en su trabajo	0.725	0.293	
SI8 - La posibilidad de utilizar sus capacidades	0.699	0.342	
SE5 - Su superior inmediato	0.641	0.462	
SE15 - Su estabilidad en el empleo	0.550	0.414	
SE13 - Su horario de trabajo	0.439	0.151	
SI4- Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho	0.411	0.737	0.910
SE1- Condiciones físicas del trabajo	0.100	0.708	
SE11- El modo en que la Institución está gestionada	0.500	0.668	
SE7- Su salario	0.304	0.643	
SI12- La atención que se presta a las sugerencias que hace	0.599	0.643	
SE3- Sus compañeros de trabajo	0.350	0.597	
SE9- Relaciones entre directivos y empleados	0.586	0.590	
SI10- Sus posibilidades de promocionar	0.537	0.572	
SI2- Libertad para elegir su propio método de trabajo	0.431	0.569	

Nota: SI = Satisfacción intrínseca; SE = Satisfacción extrínseca.  
Fuente: Elaboración propia.

Del componente satisfacción por el puesto, las principales áreas de oportunidad detectadas, según la percepción de los encuestados, se inclinan hacia el poco reconocimiento que se les brinda por la realización del trabajo bien hecho, la posibilidad de utilizar sus capacidades, el horario de trabajo y la variedad de tareas que realizan en la IES-TAM. En tanto que, para la satisfacción general, el salario, las posibilidades de promoción y la atención a sugerencias son los principales elementos que producen mayor insatisfacción en los empleados.

En contraste a estos hallazgos, se logró identificar que también existen importantes aspectos que aportan un sentido de pertenencia y niveles de satisfacción del personal hacia su centro laboral, siendo estos la relación que existe con los directivos y compañeros de trabajo, el grado de responsabilidad asignada, la libertad para elegir su propio método de trabajo y las condiciones físicas en que desarrollan sus actividades.



**Figura 2.** Medias de evaluación de la satisfacción laboral.  
Fuente: Elaboración propia.

## Análisis de la asociación entre el CO y la SL, desde la percepción de los trabajadores en la IES-TAM

Con el propósito de dar soporte al cumplimiento del objetivo de esta investigación, respecto a la determinación de la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, se encontró, mediante el análisis de correlación con el coeficiente Rho de Spearman, que las seis dimensiones validadas para evaluar el clima organizacional y los dos factores conformados de la satisfacción laboral poseen una asociación positiva y significativa (tabla 3), al alcanzar puntuaciones en los coeficientes de correlación que oscilaron entre valores de 0.479 y 0.837, a un nivel de confianza del 95%. Lo anterior indica que entre estas dos variables de estudio la fuerza de la relación es buena, puesto que entre más se acerque a 1, más fuerte será el grado de asociación entre estas (Batanero, Gea, López-Martín & Arteaga, 2017; Pardo & Ruíz, 2005).

De manera específica, se denota que afecto y apoyo es el componente del clima organizacional que mayor nivel de asociación tiene con la variable de satisfacción, tanto con el puesto como de manera general, seguida de los componentes de estructura y recompensa respecto a la relación con la dimensión de satisfacción general y estructura y estándares para la satisfacción con el puesto. En la tabla 3 se muestra el detalle de los puntajes obtenidos por cada uno de los componentes que integran el análisis de los datos.

**Tabla 3.** La asociación de los factores del clima organizacional y la satisfacción laboral desde la percepción de los trabajadores en la IES-TAM

Factores del CO	Coefficiente de correlación	Satisfacción por el puesto	Satisfacción general
Estructura	Rho de Spearman	0.715**	0.701**
Afecto y apoyo	Rho de Spearman	0.739**	0.837**
Recompensa	Rho de Spearman	0.529**	0.740**
Responsabilidad	Rho de Spearman	0.521**	0.503**
Estándares	Rho de Spearman	0.616**	0.520**
Riesgos	Rho de Spearman	0.479**	0.584**

Nota: n =206 empleados encuestados; Correlación de Spearman: \*\*p < 0.01.  
Fuente: Elaboración propia a partir de datos en SPSS versión 20.

## Discusión y Conclusiones

Los hallazgos encontrados en este estudio se logran reforzar con estudios previos realizados por expertos en el área de conocimiento. Ejemplo de ello refiere al grado de relación que se logró obtener en esta investigación entre la dimensión de afecto y apoyo con la variable dependiente de satisfacción laboral, cuyos resultados coinciden con los datos presentados por Adenike (2011), quien manifiesta en su publicación que las relaciones interpersonales entre compañeros y con los superiores representa ser el componente del clima organizacional que mayor impacto produce sobre la satisfacción del personal hacia su centro de trabajo.

De igual forma, lo manifestado por Asad *et al.* (2017), Pecino-Medina *et al.* (2015) y Chiang *et al.* (2007) es evidencia empírica que concuerda con el análisis de resultados expuestos en esta investigación, puesto que dichos autores señalan que la percepción positiva que el capital humano tiene sobre su organización genera impactos favorables hacia la satisfacción en el trabajo, incrementando con ello también la eficiencia y efectividad de las labores a desarrollar.

En especial, Chiang *et al.* (2007) estipulan que afiliación y consenso en la misión son algunas de las dimensiones del clima organizacional que mayor nivel de relación poseen respecto a la satisfacción laboral, hallazgos que se asemejan a los datos obtenidos en este estudio debido a que el factor de estructura, que contempla aspectos que refieren a la misión organizacional, y el componente de estándares, que mide el grado de afinidad de los empleados, resultan ser dos de las dimensiones que lograron alcanzar una relación estadística positiva y significativa sobre la satisfacción de los empleados.

Con este análisis, es importante exponer que, pese a las diferentes culturas y enfoques de estudio en que se han desarrollado las investigaciones mencionadas, existe una seria tendencia en los factores del clima organizacional que manifiestan tener una mayor asociación sobre la satisfacción laboral, siendo estos los elementos relacionados con el afecto y apoyo entre el personal, la adecuada estructuración de funciones, definición de los objetivos y misión organizacional y, principalmente, la identidad de las personas hacia su institución de afiliación. El entendimiento de este resultado pudiera derivar en la idea de que toda persona desea ser aceptada y reconocida por los demás, a fin de cubrir necesidades básicas que fomenten su estado de satisfacción y pertenencia hacia su centro laboral, aunado a una clara definición de estándares y estructuras de trabajo que faciliten las relaciones interpersonales y el cumplimiento oportuno de las actividades a desempeñar.

En el caso específico de las IES-TAM, se ha comprobado que el capital humano valora en gran medida las relaciones que forjan con los jefes y compañeros de trabajo, así como las normas establecidas y el reconocimiento que reciben por su desempeño, ello con la finalidad de lograr ambientes de trabajo positivos que coadyuven a la satisfacción del personal, lo cual denota la trascendencia de continuar bajo esta línea de estudio para futuras investigaciones que promuevan la mejora continua de los centros educativos.

Como es de observar, los resultados derivados implican que entre el clima organizacional y la satisfacción laboral existe una correlación positiva y significativa en la IES-TAM, es decir, que ambas variables aumentan o disminuyen simultáneamente debido al grado de fuerza que hay en su relación directa, lo cual significa que al aumentar las condiciones del CO que se gestiona en la IES analizada, mayor será la satisfacción laboral del capital humano que la integra.

Particularmente, en esta investigación se ha encontrado que afecto y apoyo, así como estándares y estructura, son las dimensiones del clima organizacional que mayor nivel de relación estadística representan sobre la satisfacción laboral. Esto concluye la importancia de fomentar relaciones interpersonales propicias al interior de la institución, así como la clara definición de las funciones que el personal deba desempeñar y los estándares de desempeño a evaluar, lo anterior con la finalidad de mejorar las percepciones del clima organizacional y con ello aumentar la satisfacción laboral de sus integrantes.

Se da cumplimiento al objetivo del presente estudio, el cual se enfocó a analizar la relación de los factores del clima organizacional con la satisfacción laboral, corroborando con los hallazgos que, efectivamente, todos los componentes del CO mostraron asociaciones positivas y significativas con la SL en sus dos dimensiones (puesto y general). Sin embargo, para futuros estudios, es importante señalar que al tratarse de una investigación que mide la percepción del personal mediante la estrategia de investigación de un solo estudio de caso, los hallazgos e inferencias se limitan a la IES-TAM, por ello resulta relevante para futuros análisis considerar la posibilidad de realizar estudios que incluyan más instituciones de educación superior de los sectores tanto públicos y privados, a fin de continuar generando conocimiento sobre estos fenómenos organizacionales, puesto que las tendencias de los resultados pueden proporcionar información de gran utilidad sobre los contrastes de valoración de las organizaciones educativas públicas y privadas para el diseño de políticas y estrategias en la administración efectiva de su capital humano.

## Referencias

- Adenike, A. (2011). Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: evidence from Covenant University. *Business Intelligence Journal*, 4(1), 151-165.
- Alonderiene, R., & Majauskaitė, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164. doi: <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0106>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Asad, H., Naseem, R., & Faiz, R. (2017). Mediating effect of ethical climate between organizational virtuousness and job satisfaction. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 35-48.
- Barsade, S. G., Brief, A. P., & Spataro, S. E. (2003). The affective revolution in organizational behavior: the emergence of a paradigm. En: J. Greenberg (Ed.). *Organizational Behavior: the state of science* (pp. 3-52). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Batanero, C., Gea, M. M., López-Martín, M., & Arteaga, P. (2017). Análisis de los conceptos asociados a la correlación y regresión en los textos de bachillerato. *Didacticae*, 1, 60-76. doi: <https://doi.org/10.1344/did.2017.1.60-76>
- Brito, Y., & Jiménez, J. C. (2009). Evaluación del clima organizacional universitario. Caso: Facultad de Ingeniería-Universidad de Carabobo. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 1(2), 72-80.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Chandra, S. (2010). A study of the organizational climate in relation to job satisfaction of senior secondary school teachers of Haridwar District in Uttarakhand. *International Journal of Education and Allied Sciences*, 2(2), 01-18.
- Chiang, V. M. M., Núñez, P. A., & Huerta, R. P. (2007). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior. *Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 72, 49-74. doi: <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/view/407>
- Cuadra-Peralta, A. A., Fuentes-Soto, L. K., Madueño-Soza, D., Veloso-Besio, C., & Bustos-Meneses, Y. (2012). Mejorando clima organizacional y de aula, satisfacción vital y laboral. *Revista de Psicología*, 24(1), 3-26.
- Dorasamy, N., & Kenneth, M. (2015). Job and career satisfaction in higher education institutions: a case study of university "A" in South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, 13(4), 258-269.
- Dudovskiy, J. (2018). The ultimate guide to writing a dissertation in business studies: a step-by-step assistance. Recuperado de <http://research-methodology.net/about-us/ebook/>
- Forehand, G., & Gilmer, V. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382. doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0045960>
- García, S. M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43-61. doi: <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>
- Ghosh, S., & Joshi, P. (2016). How organizational climate influences job satisfaction in educational sector- a theoretical perspective. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(6), 34-43.
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Red Tercer Milenio.
- González, A. J. A., & Pazmiño, S. M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 2(1), 62-77.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2008). *Análisis multivariante*. México: Prentice Hall.
- Hall, D., & Schneider, B. (1972). Correlates of organization identification as a function of career pattern and organization type. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 340-350. doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/2392147>

- Hashim, H., Amir, N., & Ghani, Z. (2015). Influence of Organizational Climate on Disabled Job Embeddedness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 202, 242-251. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.08.228>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.). México: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.). México: McGraw Hill.
- Jiang, K., Hu, J., Liu, S., & Lepak, D. (2017). Understanding employees' perceptions of human resource practices: effects of demographic dissimilarity to managers and coworkers. *Human Resource management*, 56(1), 69-91. doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.21771>
- Kehoe, R., & Wright, P. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391. doi: <https://doi.org/10.1177%2F0149206310365901>
- Kerlinger, F. (1975). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw Hill.
- Liebenberg, J., & Barnes, N. (2004). Factors influencing a customer-service culture in a higher education environment. *Journal of Human Resource Management*, 2(2), 1-10.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Naeza, A., & Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*, 30(3), 1151-1169. doi: <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.3.199361>
- Locke, E. A. (1969). What is Job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(309-336). doi: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Machado-Taylor, M. L., Meira, V., Brites, J. & Rocha, O. M. (2014). What factors of satisfaction and motivation are affecting the development of the academic career in Portuguese higher education institutions? *Revista de Administração Pública*, 45(1), 33-44. doi <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122011000100003>
- Münch, L., & Ángeles, E. (2005). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Trillas.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York, USA: McGraw Hill.
- Oyedemi, T. (2017). School organizational climate as correlate of childhood education. *Ife Psychologia*, 25(1), 19-40.
- Pardo, A., & Ruíz, M. (2005). *Análisis de datos con SPSS 13 Base*. España: Mc Graw Hill.
- Parke, M. R., & Seo, M. (2017). The role of affect climate in organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, 42(2), 334-360. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0424>
- Pecino-Medina, V., Mañas-Rodríguez, M. A., Díaz-Fúnez, P. A., López-Puga, J., & Llopis-Marín, J. M. (2015). Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. *Anales de Psicología*, 31(2), 658-666. doi: <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.31.2.171721>
- Permarupan, P., Ahmad, R., Raja, R., & Balakrishnan, B. (2013). The impact of organizational climate on employee's work passion and organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 107, 88-95. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.403>
- Quiñonez, T. F., Pérez, A. Y., Campos-Sánchez, R., & Cuellar-Hernández, H. (2015). Clima organizacional en una Institución de Educación Superior Mexicana. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 5(3), 11-17.
- Ramírez, R. A., & Benítez, G. J. (2012). Satisfacción laboral en una institución educativa de nivel superior del Estado de México. *Acta Universitaria*, 22(8), 33-42.
- Ramírez, C. A. F., & Domínguez, A. L. R. (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Vallarta. *Investigación Administrativa*, 109(41), 21-30.
- Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 51-58. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.459>

- Schyns, B., Van Veldhoven, M., & Wood, S. (2009). Organizational climate relative psychological climate and job satisfaction the example of supportive leadership climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 649-663. doi: <https://doi.org/10.1108/01437730910991664>
- Schulz, J. (2013). The impact of role conflict, role ambiguity and organizational climate on the job satisfaction of academic staff in research-intensive universities in the UK. *Higher Education Research & Development*, 32(3), 464-478. doi: <https://doi.org/10.1080/07294360.2012.680209>
- Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. En: R., Tagiuri, & G., Litwin (Eds.) *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Thakre, N., & Shroff, N. (2016). Organizational climate, organizational role stress and job satisfaction among employees. *Journal of Psychosocial Research*, 11(2), 469-478.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*. 52(2), 129-148. doi: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>
- Yang, Ch. (2015). The effects of higher education's institutional organizational climate on performance satisfaction: perceptions of university faculty in Taiwan. *International Business Research*, 8(8), 103-117.
- Zamani, P. A., & Karimi, F. (2016). The relationship between organizational climate and the organizational silence of administrative staff in education department. *International Education Studies*, 9(6), 120-129.