

Universidad de Lima  
Facultad de Psicología  
Carrera de Psicología



# **RELACIÓN ENTRE CLIMA LABORAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Psicología

**Sandra Castro Vega**  
**20130269**

**Asesor**

María Liliana Valle Vera

Lima – Perú  
Marzo de 2021



**RELATIONSHIP BETWEEN WORK  
ENVIRONMENT AND JOB SATISFACTION  
IN PUBLIC AND PRIVATE  
ORGANIZATIONS**

## TABLA DE CONTENIDO

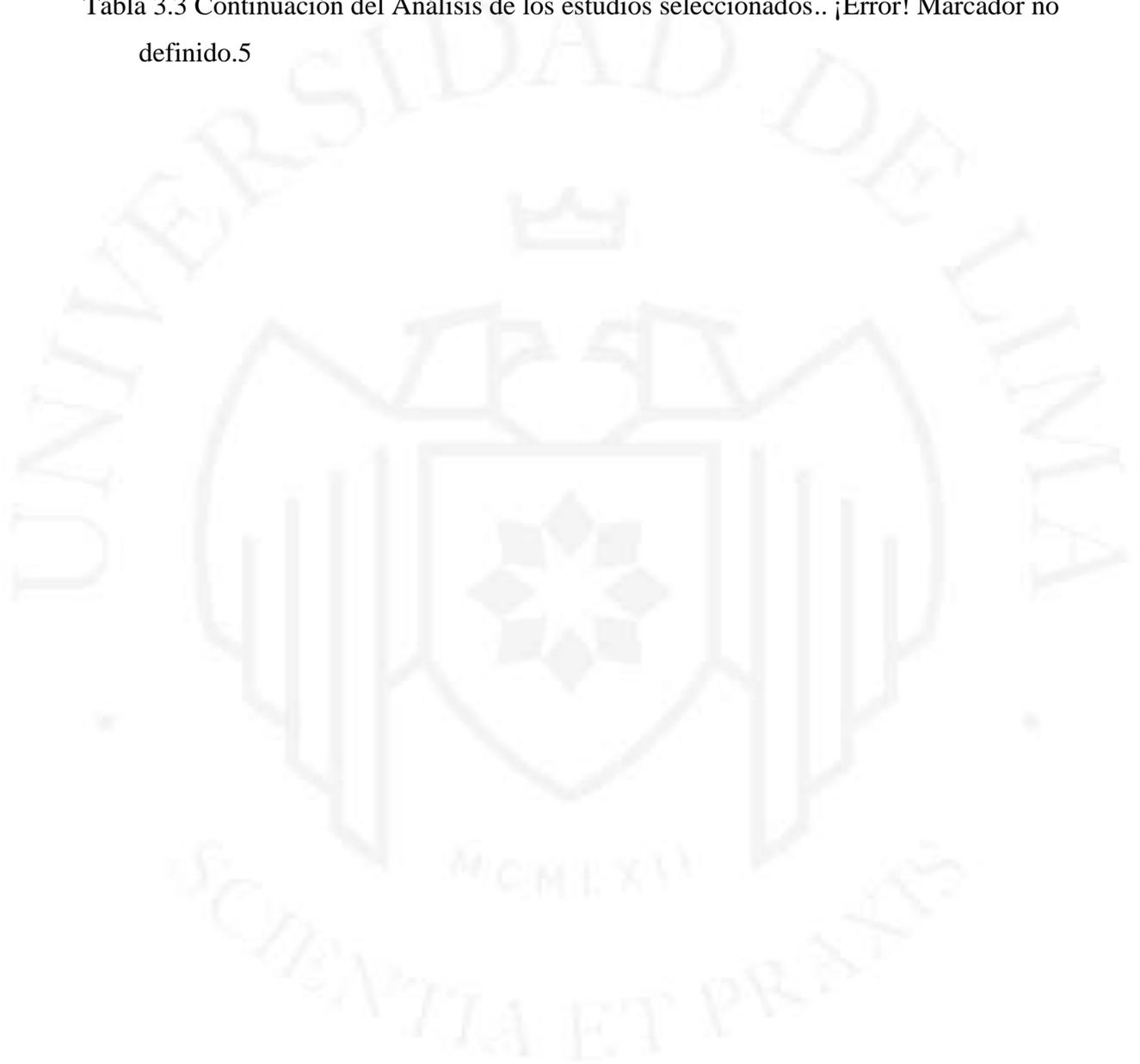
<b>RESUMEN.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>viii</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO II: MÉTODO .....</b>	<b>7</b>
2.1 Criterios de elegibilidad .....	7
2.1.1 Criterios de inclusión.....	7
2.1.2 Criterios de exclusión .....	8
2.2 Estrategia de búsqueda .....	9
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS</b>	
¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.2	
<b>CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN.....</b>	<b>23</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>28</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>299</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Análisis de los estudios seleccionados ..... ¡Error! Marcador no definido.2

Tabla 3.2 Continuación del Análisis de los estudios seleccionados.. ¡Error! Marcador no definido.3

Tabla 3.3 Continuación del Análisis de los estudios seleccionados.. ¡Error! Marcador no definido.5



# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Diagrama de flujo..... 11



## RESUMEN

El clima laboral es una variable psicológica que está directamente relacionada con la satisfacción laboral dentro del contexto organizacional. El objetivo de este estudio es relacionar el clima laboral y la satisfacción laboral en organizaciones públicas y privadas. Se realizó una búsqueda de artículos, siguiendo los lineamientos de la guía PRISMA (Urrútia & Bonfill, 2010). Las bases de datos consultadas fueron Proquest, Psycodoc, Redalyc y Scielo. Se seleccionaron para el análisis los estudios que relacionaban el clima laboral con la satisfacción laboral en un contexto organizacional. Luego de aplicar los criterios de inclusión e exclusión, se redujo la búsqueda a 7 estudios. Estos 7 estudios son cuantitativos de corte transversal. Los estudios analizados mostraron resultados a favor de la pregunta de investigación, la influencia del clima laboral en la satisfacción laboral en organizaciones públicas y privadas es positiva (Noboa et al., 2019; Pedraza, 2020; Pupo-Guisado et al., 2017). Un grato clima laboral corresponderá a una mayor satisfacción en el trabajo. Las investigaciones futuras deben incluir estudios longitudinales, experimentales, con pre y post evaluación para identificar qué factores son los que tienen mayor influencia en las variables analizadas.

**Palabras clave:** revisión aplicada, clima laboral, satisfacción laboral, contexto organizacional

## ABSTRACT

The work environment is a psychological variable that is directly related to job satisfaction within the organizational context. The aim of this study is to relate work environment and job satisfaction in public and private organizations. To this end, a systematic review of the literature was conducted, taking in consideration only those that followed PRISMA guidelines (Urrutia & Bonfill, 2010). The following databases were used with the predefined inclusion criteria (Work environment and job satisfaction) Proquest, Psycodoc, Redalyc and Scielo. Studies that related work environment with job satisfaction in an organizational context were selected for analysis. After applying the inclusion and exclusion criteria, the search was reduced to seven quantitative cross-sectional studies for evaluation and analysis. As a result, a positive correlation was observed between work environment and job satisfaction (Noboa et al., 2019; Pedraza, 2020; Pupo-Guisado et al., 2017). A pleasant work environment will correspond to greater job satisfaction. In general, the quality of the studies was considered average. Future studies should take in consideration the use of longitudinal, experimental studies, with pre and post tests to identify which factors have the greatest influence on the variables analyzed

**Key Words:** applied review, work environment, job satisfaction, organizational context.

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Según Pecino-Medina et al. (2015), las personas pasan mucho tiempo de su vida en el ámbito organizacional, tanto así que llega a ser parte de su realización personal. Debido a esto, el rol de las personas adquiere un papel relevante en las organizaciones, pues son las personas quienes agregan valor a los productos y servicios de la misma. Es por ello que, como consecuencia de las acciones a favor de los colaboradores, **se busca mantener un adecuado clima laboral en las organizaciones, lo cual aumentará la satisfacción de las personas** (Soto & Inga, 2019). Los colaboradores mejorarán su rendimiento, estarán más motivados, brindarán resultados productivos y se mostrarán comprometidos con la organización en la que trabajan.

El clima laboral es un elemento clave que ha sido estudiado desde la **psicología organizacional**; esto se debe a raíz del fuerte sistema competitivo entre empresas que se manifiesta en el país. Las áreas de recursos humanos en muchas organizaciones están tomando consciencia de lo que implica la importancia de mantener a sus colaboradores satisfechos, esto conlleva a proveerles un clima laboral favorable. Asimismo, brindarles un agradable clima laboral no solo traerá resultados a nivel organizacional y aumentará la satisfacción laboral de las personas, sino también se verá una mejora a nivel personal en donde los colaboradores tendrán un espacio favorable para crecer y desarrollar sus habilidades y competencias (Soto & Inga, 2019).

Las **principales causas** de la insatisfacción laboral están relacionadas con el trabajo. Estas causas se pueden deber a las condiciones laborales, si es que se brinda la oportunidad de aplicar lo que la persona sabe o aprende y de asumir nuevos retos. Asimismo, el ambiente de trabajo influye en la insatisfacción laboral, por ejemplo, si se da un trato hostil por parte de las jefaturas o compañeros de trabajo, la comunicación en la empresa no es asertiva o existen muchos conflictos entre compañeros. Por último, factores como la edad, los años de permanencia en una empresa, si es que se tiene estabilidad económica y emocional, la salud, si es que la empresa brinda tiempo libre y apoya las actividades fuera del ámbito laboral, entre otros factores, influyen de manera directa en la satisfacción de los colaboradores (García, 2019).

Si el clima laboral se ve afectado, como **consecuencia**, los colaboradores se sentirán insatisfechos y la satisfacción laboral disminuirá. Cuando las expectativas de los colaboradores se ven afectadas y percibidas como negativas, surge la insatisfacción laboral (Méndez, 2015), y los colaboradores optarán por tomar decisiones sobre su carrera profesional. Lo cual se avala en las cifras de encuestas a nivel nacional, las cuales señalan que, 86% de colaboradores peruanos se desvincularían de su trabajo debido a un bajo clima laboral (“Un 86% de peruanos renunciaría a su trabajo por mal clima laboral”, 2018) asimismo, se menciona que el clima organizacional influye en 20% sobre el desempeño y la productividad (“Mal clima laboral disminuye hasta en 20% la productividad de colaboradores”, 2018).

A **nivel individual**, los colaboradores se ven afectados de manera social, psicológica y física. Un inadecuado clima laboral, incurre en el estrés de las personas. A nivel físico, esto hace que sientan mayor presión, migrañas, bajo rendimiento dentro de sus puestos, tardanzas e impuntualidad. Desde lo psicológico, los colaboradores pueden sentir irritabilidad, desmotivación y agotamiento emocional. Desde el punto de vista social, un bajo clima laboral incitará a los colaboradores a desvincularse del trabajo, no se fomentarán las interacciones sociales, los eventos de camaradería y de integración (Pacheco, 2019).

Desde una **perspectiva macro**, se conoce que, si en la empresa se da una mala administración del clima laboral, esto podría repercutir en, mayores costos para la empresa. Por ejemplo, la empresa gasta más en procesos de selección, debido a que una baja satisfacción trae como consecuencia mayor rotación de personal. Al tener que incluir personal nuevo de manera constante, se gasta en entrenamientos y capacitaciones para disminuir la curva de aprendizaje. Por otro lado, tener colaboradores desmotivados, repercute en un bajo rendimiento, lo cual disminuye la capacidad de la organización para competir en el mercado. Por último, la marca empleadora de las organizaciones se verá afectada, puesto que, los colaboradores al percibir un inadecuado clima laboral no brindarán comentarios positivos de sus organizaciones ni tampoco recomendarán a sus conocidos trabajar ahí (Castañeda, 2020).

En el **contexto actual**, debido a factores **sociales**, las organizaciones están migrando a un modelo empresarial en el cual el factor humano tiene mayor protagonismo.

Se está dejando de lado las organizaciones con estructuras tradicionales, con sistemas de puertas cerradas y rígidas jerarquías. Por lo contrario, se valoran más las organizaciones participativas, horizontales, con un mayor acercamiento y donde se valore la relación vida laboral y vida familiar (Bordas, 2016). En el ámbito **político**, son los gobiernos quienes se encargan de aplicar regulaciones a las empresas. Se conoce que el gobierno fomenta la Responsabilidad Social Empresarial. La Universidad Esan realizó un estudio en el cual se determinó que el 100% de las organizaciones conoce sobre la Responsabilidad Social Empresarial. No obstante, solo el 15% de las empresas son conscientes de la necesidad de implementación de programas que fomenten la Responsabilidad Social Empresarial y solo el 5% aplica dichos programas dentro de la organización (“Solo el 5% de las empresas peruanas aplican gestiones de Responsabilidad Social”, 2019). Esto repercute en el clima laboral, ocasionando baja satisfacción, puesto que los colaboradores sienten que sus empresas no cumplen lo establecido de manera legal. Asimismo, en el 2017, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, bajo la **Ley N° 29381**, estipuló que: “La entidad promueve las normas y estándares nacionales de responsabilidad social empresarial en materia laboral; la promoción del Estado de la responsabilidad social empresarial debe contribuir a la formación de valores éticos de compromiso empresariales con los trabajadores y la comunidad” (Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Ley N° 29381, 2017). Gracias a esta ley, los colaboradores se desenvuelven en un ambiente agradable, en el cual se promueven los valores, el respeto, la ética empresarial y la tolerancia. Lo señalado previamente contribuye a que el clima laboral sea positivo, con colaboradores satisfechos e identificados con los objetivos de la empresa.

La crisis **económica** ha afectado a las empresas en cuanto a la capacidad para brindar un ambiente estable y seguro para sus colaboradores. Según Gamero y Perez (2020), en el 2020 se aumentó en 1.5 millones el número de personas desempleadas en el Perú con respecto al 2019. Las empresas se han visto en la necesidad de reducir personal debido a la vulnerabilidad del mercado laboral. Como consecuencia, los colaboradores viven un ambiente de tensión e incertidumbre, pues el futuro económico es incierto. Las personas ven cómo sus compañeros son desvinculados y la dificultad para reinsertarse al mercado laboral es alta. Esto repercute en la percepción que las personas

tienen de sus trabajos, el clima laboral en la empresa se ve afectado y la satisfacción disminuye (Gamero & Perez, 2020).

Por otro lado, las organizaciones se ven con la obligación de cuidar el medio ambiente. Al contar con una visión **ecológica**, las empresas mejoran la marca empleadora, esto repercute en sus colaboradores, los cuales se sienten más leales y se identifican con los valores de la empresa. Esto hace que aumente la motivación y satisfacción, influyendo de manera positiva en el clima laboral. No obstante, aún no se llega a concientizar del todo a las organizaciones para que pasen a un modelo en el cual se fomente el desarrollo sostenible. Se enfocan en obtener la mayor cantidad de productos, ventas, rentabilidad dejando de lado la huella ecológica (Conexión Senati, 2020).

Dentro del contexto **tecnológico**, las telecomunicaciones y el internet están cambiando la realidad de las empresas y con ellas a sus colaboradores. Esto trae consecuencias tanto positivas como negativas. Las telecomunicaciones y el internet han ayudado a que el teletrabajo sea hoy en día una realidad para la mayoría de empresas. No obstante, también ha repercutido en que los colaboradores no cuenten con una diferenciación del ambiente laboral del personal. Las condiciones laborales, como el wifi, la mesa y silla de trabajo, las impresoras, el teléfono fijo, la camaradería, las integraciones fuera de la oficina, entre otras, se han visto afectadas a raíz del teletrabajo. Es por esto, que el clima laboral en las empresas se ve afectado, puesto que los colaboradores ya no cuentan con un ambiente laboral, ahora están en un ambiente personal y este es compartido con su trabajo (Muchos trabajan desde casa ahora, pero ¿quién asume los gastos?, 2020).

Dentro de este reporte se analizarán **dos variables**, la primera es el **clima laboral**, el cual, se puede definir desde la **teoría motivacional**, la representante más reciente de este enfoque es Palma quien describe el clima laboral como: “La percepción de los colaboradores con respecto a la institución en que laboran y que depende en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa” (como se citó en Bocanegra, 2019, p.26).

La teoría motivacional se basa en los trabajos de Lewin y Tolman. Estos autores fueron los primeros en relacionar la motivación bajo la cognición humana y la

expectativa. Vroom (como se citó en Sanchez, 2017), ideó su teoría sobre la base de la expectativa centrándose en el proceso de la motivación en el trabajo. Bajo este enfoque, se explica que a los colaboradores los motiva la percepción de los factores que engloban el clima laboral, como son la autorrealización, el involucramiento laboral, la supervisión, la comunicación y las condiciones laborales. El clima laboral se basa en las percepciones que los colaboradores tengan sobre estos factores, esta percepción subjetiva puede ser positiva o negativa. Vroom muestra un modelo realista, puesto que se basa en que cada individuo es capaz de hacer sus propias valoraciones y estas pueden cambiar en el tiempo (Vroom, como se citó en Sanchez, 2017).

El entendimiento y conocimiento del clima laboral dentro de las organizaciones, permite generar un diagnóstico oportuno. A raíz de este diagnóstico, las organizaciones podrán realizar un plan de acción para fortalecer y optimizar los procesos y resultados de la organización (Bocanegra, 2019).

Los cinco factores claves que elabora Palma para medir el clima laboral son: la autorrealización, este factor se basa en la valorización del colaborador sobre las posibilidades que el medio laboral le puede brindar y hasta qué grado va a favorecer en su crecimiento profesional y personal; el involucramiento laboral, el cual consiste en la identificación que tienen los colaboradores con los valores organizacionales y se basará en qué tan comprometidos estén en cumplir y favorecer a la empresa; la supervisión, la cual se basa en que los puestos más altos, como jefaturas, gerencias, directores, puedan brindan su apoyo y orientar a los colaboradores en el desempeño diario de sus labores así como apoyarlos en el cumplimiento de metas; la comunicación, este factor hace referencia a la comunicación interna y externa en la empresa y cómo es percibida por los colaboradores; y como último factor, las condiciones laborales, las cuales hacen referencia a que la empresa le brinde los componentes materiales, psicosociales y económicos necesarios a sus colaboradores para lograr el desempeño de las labores diarias (como se citó en Bocanegra, 2019).

La segunda variable es la **Satisfacción Laboral**. Distintos especialistas que han estudiado la satisfacción laboral la abordan dependiendo de su investigación. Para esta investigación, se optó por la descripción de la satisfacción laboral basada en la **Teoría del Ajuste en el Trabajo** desarrollada por Davis et al. (como se citó en Duarte De La

Peña, 2018). Estos autores describen que la satisfacción laboral se basa en la relación entre la persona y el ambiente, en este caso el ambiente laboral. Se plantea que, para llegar a un adecuado nivel de satisfacción, la organización debe atender no solo las necesidades básicas de los colaboradores, sino también sus valores. Para medir la satisfacción laboral, se deben tener en cuenta tres variables dependientes: la satisfacción laboral de cada persona, el tiempo de permanencia en la empresa y los resultados satisfactorios. Por otro lado, se miden variables independientes, las cuales son: las capacidades y habilidades de cada persona, las capacidades y habilidades que se tienen para un puesto en específico, la correlación entre ambos tipos de capacidades y habilidades y, por último, las necesidades y los valores de cada persona (Davis et al., como se citó en Duarte De La Peña, 2018).

Por lo tanto, las organizaciones deben priorizar ser un lugar de trabajo gratificante para sus colaboradores. Contar con colaboradores satisfechos, repercutirá de manera positiva, ya que estarán más comprometidos con su empresa; en cambio, tener colaboradores insatisfechos traerá el efecto contrario: se desligarán de la empresa, se ausentarán con mayor frecuencia y hasta estarán pensando en cambiarse de trabajo. Según Chiavenato (2011), si un colaborador se siente satisfecho en la empresa, tendrá éxito en el ámbito organizacional. En pocas palabras, cuando una persona encuentra una sinergia entre sus necesidades y los componentes organizacionales, estará satisfecho.

A partir de todo lo mencionado, este trabajo de investigación tiene como **objetivo, relacionar el clima laboral y la satisfacción laboral en organizaciones públicas y privadas**, para así lograr responder a la **pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral en organizaciones públicas y privadas?**

# CAPÍTULO II: MÉTODO

## 2.1 Criterios de elegibilidad

### 2.1.1 Criterios de inclusión

Para esta revisión aplicada los criterios de inclusión fueron los siguientes:

a) Estudios empíricos que relacionen el clima laboral con la satisfacción laboral. Según Cerezal y Fiallo (como se citó en Rodríguez & Perez, 2017), el conocimiento empírico es aquel tomado de la práctica, analizado y sistematizado por vía experimental mediante la observación reiterada y la experimentación. El uso de estudios empíricos posibilitará analizar la relación entre las variables clima laboral con la satisfacción laboral. b) Estudios en castellano e inglés. Al ampliar el idioma de búsqueda, se cuenta con una mayor gama de investigaciones en contextos y países distintos, esto permite seleccionar entre un número más amplio de investigaciones a analizar. c) Estudios que especifiquen número de participantes. Se debe especificar con quiénes se va a trabajar para obtener la información adecuada, esto con el fin de llevar a cabo el análisis de la investigación. d) Estudios cuantitativos. Según Hernández-Sampieri et al. (2014), los estudios cuantitativos brindan la posibilidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas que se desean investigar. Al analizar estudios cuantitativos se podrá confirmar, buscar regularidades y relaciones causales entre las variables clima laboral y satisfacción laboral. e) Estudios transversales. Al incluir estudios transversales, se podrá describir las variables clima laboral y satisfacción laboral y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández-Sampieri et al., 2014). f) Estudios con adultos tempranos e intermedios. El objetivo del estudio se basa en empresas públicas y privadas, por ello la población a estudiar serán adultos tempranos e intermedios pertenecientes a la PEA. g) Estudios que incluyan instrumentos de evaluación. Para analizar la recolección de datos, es importante que se mencione qué instrumento se utilizó para medir las variables. Según Hernández-Sampieri et al. (2014), para que la recolección de datos sea válida, se debe contar con instrumentos estandarizados.

h) Estudios que especifiquen la validez y confiabilidad de los instrumentos. Se incluirán estudios que utilicen instrumentos que han sido confiables y válidos en estudios anteriores. i) Estudios en los cuales se mencione el diseño del estudio. Para Hernández-Sampieri et al (2014), la calidad de un estudio se relaciona con el grado del diseño y que este se aplique como fue concebido. j) Estudios en donde se evidencian la relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral. Será fundamental obtener información sobre cómo se relacionan ambas variables para dar respuesta a la pregunta de investigación.

### **2.1.2 Criterios de exclusión**

Como criterios de exclusión, no se seleccionaron:

a) Estudios cualitativos. En este tipo de estudios, los planteamientos no son tan detallados y puede que no se haya conceptualizado las preguntas de investigación (Hernández-Sampieri et al, 2014). b) Capítulos de libros. Los capítulos de libros se han usado para la introducción, ya que brindan información teórica, mas no investigaciones empíricas de estudios con satisfacción laboral y clima organizacional. c) Trabajos que fueron publicados en formato de comunicación a congresos o periódicos. Estos formatos brindan información relevante para analizar el contexto de la problemática en la actualidad, pero no son pertinentes para llegar a una conclusión científica sobre la relación entre ambas variables. d) Información que carece del método científico. Al carecer de valor científico, la información no se complementa mediante un procedimiento adaptado a las necesidades de cada variable, ni está adecuadamente organizada. e) Artículos que incluyen población infantil o adolescente. El objetivo del estudio se basa en empresas públicas y privadas, por ello la población a estudiar serán adultos tempranos e intermedios pertenecientes a la PEA. f) Artículos referentes al área clínica, educativa y social. La revisión de este estudio se basa en empresas, bajo el contexto organizacional, por ello todo estudio que no esté bajo este contexto será excluido. g) Estudios en los cuales no se relacione el clima laboral con la satisfacción laboral en empresas públicas y privadas. Ambas variables pueden ser combinadas con otras variables psicológicas, por ejemplo, con motivación, burnout, calidad de vida, entre otras; por ello, solo se tomará en cuenta para el

análisis de los estudios aquellos que relacionen el clima laboral con la satisfacción laboral en el ámbito organizacional.

## **2.2 Estrategia de búsqueda**

La búsqueda se realizó entre enero y febrero de 2021. Los estudios científicos fueron identificados mediante búsquedas bibliográficas en las siguientes bases de datos: Proquest, Psycodoc, Redalyc y Scielo. Se utilizaron las siguientes palabras clave en los procesos de búsqueda: clima laboral, satisfacción laboral. Para ampliar la búsqueda, se recurrió al tesoro ISOC de Psicología (1995), en el cual se amplió el término clima laboral con clima organizacional y satisfacción laboral con satisfacción en el trabajo.

Tomando en cuenta dichos términos, se combinaron de la siguiente manera en las bases de datos Proquest, Psycodoc, Redalyc y Scielo: (clima laboral OR clima organizacional) AND (satisfacción laboral OR satisfacción en el trabajo). Asimismo, se utilizó el tesoro de APA PsycNET para buscar artículos en inglés, se utilizaron las siguientes palabras clave: work environment or working conditions para hacer referencia al clima laboral y work satisfaction or job satisfaction para hacer referencia a la satisfacción laboral. Estos términos se combinaron de la siguiente manera: (work environment OR working conditions) AND (work satisfaction OR job satisfaction), en las bases de datos Proquest, Psycodoc, Redalyc y Scielo.

El proceso de búsqueda siguiendo los lineamientos de la guía PRISMA (Urrútia & Bonfill, 2010), dio como resultado en la base de datos Proquest, 2,950 resultados, de los cuales, luego de aplicar los criterios de inclusión y exclusión, se redujo a 20. En la base de datos Psycodoc, dio como resultado 1,299 referencias, luego de aplicar los criterios de inclusión y exclusión, se redujo a 17. En la base de datos Redalyc, dio como resultado un total de 53 artículos, de los cuales, luego de aplicar los criterios de inclusión y exclusión, se redujo a 5 artículos. En el caso de Scielo, dio como resultado 52 referencias, luego de aplicar los criterios de inclusión y exclusión se redujo a 5 referencias. En total, quedaron 47 artículos, de los cuales, se seleccionaron 4 para analizar, puesto que brindaron información relevante y completa sobre la relación del clima laboral con la satisfacción laboral en el contexto organizacional. Estos 4 estudios están publicados en las siguientes revistas: Revista Científica ECOCIENCIA, Revista de Ciencias Sociales Aposta, Ciencia y Trabajo y la Revista Ciencias Holguín. Asimismo,

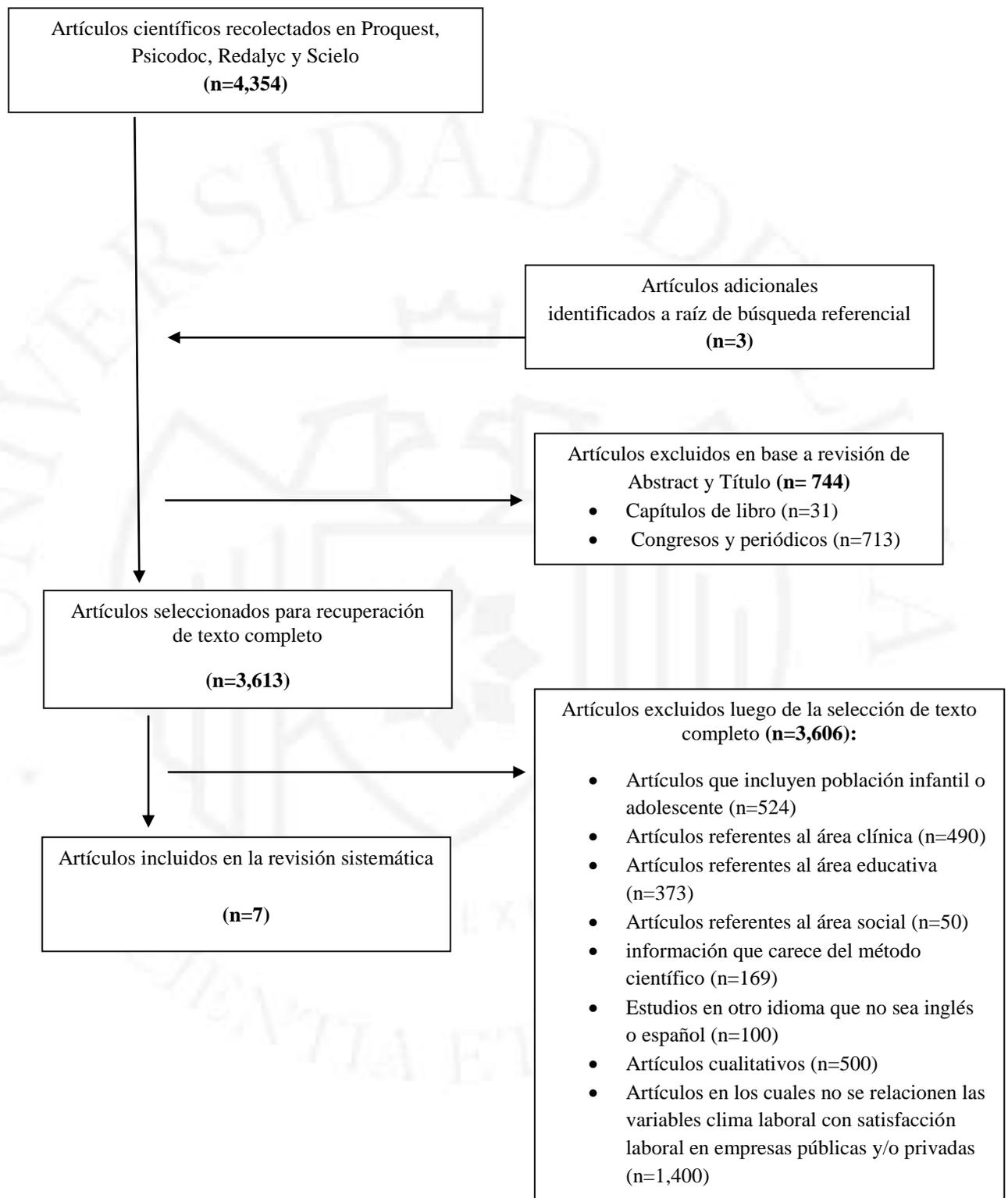
su sumaron 3 artículos identificados a raíz de búsqueda de referencias. Uno de los artículos adicionales está publicado en la Revista de Ciencias Sociales Aposta. Los dos estudios restantes son tesis cuantitativas, una de las tesis está publicada en el repositorio de la Universidad Nacional Del Altiplano en Puno y la otra está publicada en el repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Cabe destacar que, al inicio, como criterio de inclusión se pensó considerar artículos en inglés. No obstante, luego de aplicar los criterios de inclusión y exclusión, específicamente en este idioma, se encontró que estos artículos no relacionaban el clima laboral (work environment) con la satisfacción laboral (job satisfaction) en el ámbito organizacional. Se centraban más en el ámbito clínico y educativo, es decir, en hospitales y en organizaciones educativas con estudiantes y maestros. Asimismo, relacionaban la satisfacción laboral con otras variables, como, por ejemplo, burnout, estrés, estilo de liderazgos, entre otras. Por ello, se decidió no considerar estos papers y delimitar el análisis a los estudios en español encontrados.

En la Figura 2.1 se muestra el diagrama de flujo en el que aparece sintetizado el proceso de selección de los trabajos analizados.

**Figura 2.1**

*Diagrama de flujo*



## CAPÍTULO III: RESULTADOS

En las Tablas 3.1, 3.2 y 3.3 se muestran los datos principales de cada artículo analizado, destacando aspectos como: el autor o autores de los estudios, el año de publicación, el título del estudio, el idioma, los instrumentos de evaluación tanto del clima laboral como de la satisfacción laboral, el número de participantes del estudio, la confiabilidad y validez de los instrumentos, el diseño empleado en los estudios, un breve resumen de la relación encontrada entre ambos conceptos y los principales hallazgos de cada artículo.

**Tabla 3.1**

*Análisis de los estudios seleccionados*

<b>Autores y año</b>	<b>Título</b>	<b>Idioma</b>	<b>Participantes</b>	<b>Diseño del estudio</b>
<b>Noboa, J., Barrera, G., y Rojas, D. (2019)</b>	Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción.	Español	232 colaboradores	Cuantitativo de tipo correlacional
<b>Villalobos, A., Lugo, L, Clara, M. A., y Ramírez, D. (2020)</b>	Análisis estadístico de la relación entre clima laboral y satisfacción laboral: Caso de una dependencia gubernamental en Coatzacoalcos, México	Español	22 colaboradores. 59.1% fueron hombres y el 40.9% mujeres, en un rango de edad de 20 a 70 años.	Enfoque cuantitativo, de corte transversal de tipo descriptivo correlacional
<b>Mamani, O. (2019)</b>	Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los Colaboradores en la dirección regional agraria de la región Puno 2016-2017	Español	54 colaboradores	Enfoque cuantitativo de diseño correlacional, no experimental de tipo transeccional o transversal
<b>Bravo, J. (2015)</b>	Clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de lima	Español	175 colaboradores	Cuantitativo de tipo correlacional
<b>Arias, W., y Arias, G. (2014)</b>	Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado	Español	45 colaboradores, 25 varones (55,6%) y 20 mujeres (44,4%) de 18 a 47 años de edad	Cuantitativo de tipo correlacional

(continúa)

(continuación)

<b>Autores y año</b>	<b>Título</b>	<b>Idioma</b>	<b>Participantes</b>	<b>Diseño del estudio</b>
<b>Pedraza, N. (2020)</b>	El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas	Español	80 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera: 37 correspondían a colaboradores de organizaciones privadas y 43 a entidades públicas	Enfoque empírico, racional y causal de tipo transeccional o transversal
<b>Pupo-Guisado, B, Velázquez-Zaldívar, R., y Tamayo-Fajardo, M. A. (2017)</b>	Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empresas holguineras.	Español	41 colaboradores (18 perteneciente a una empresa de programación y 23 a una empresa de automatización.	Estudio con diseño cuantitativo correlacional

**Tabla 3.2**

*Continuación del análisis de los estudios seleccionados*

<b>Autores y año</b>	<b>Instrumento de evaluación para clima laboral</b>	<b>Instrumento de evaluación para satisfacción laboral</b>	<b>Confiabilidad y Validez de los instrumentos</b>
<b>Noboa, J., Barrera, G., y Rojas, D. (2019).</b>	Cuestionario de 57 preguntas de EJDO	Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)	Cuestionario de 57 preguntas de EJDO: Alfa Cronbach 0.976 previamente validado por Ortega-Santos (2018) a través del pre test. Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ): Validez: No Confiabilidad: No
<b>Villalobos, A., Lugo, L., Clara, M. A., y Ramírez, D. (2020)</b>	Escala de Clima Laboral (CL-SPC)	Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)	CL-SPC: Alfa de Cronbach de 0.982 SL-SPC: Alfa de Cronbach de 0.775. Validez: No
<b>Mamani, O. (2019)</b>	Cuestionario para el clima organizacional de Litwin y Stringer	Cuestionario para a la satisfacción laboral de Sonia Palma	Clima laboral: Alfa de Cronbach 0.984 Satisfacción laboral: Alfa de Cronbach 0.924 Validez: No

(continúa)

(continuación)

<b>Autores y año</b>	<b>Instrumento de evaluación para clima laboral</b>	<b>Instrumento de evaluación para satisfacción laboral</b>	<b>Confiabilidad y validez de los instrumentos</b>
<b>Bravo, J. (2015)</b>	Escala Clima Laboral (CL-SPC), elaborada por Sonia Palma Carrillo (2000)	Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) elaborada por Sonia Palma Carrillo (2005)	CL-SPC: Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman con puntuaciones de 0.97 y 0.90 respectivamente para medir la confiabilidad. La validez se obtuvo mediante la entrevista cognitiva. La correlación ítem-test e ítem área en todos los casos fue superior a 0.30. SL-SPC: obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.82. La validez de contenido de la presente escala se estableció a partir de la entrevista cognitiva.
<b>Arias, W., y Arias, G. (2014)</b>	Perfil Organizacional de Likert (POL) (1986)	Escala de Satisfacción en el Trabajo de Warr, Cook y Wall	Clima laboral: Validez mediante el método de correlación ítem test / Alfa de Cronbach $\alpha = 0.738$ . Satisfacción laboral: Validez mediante el método de correlación ítem test / Alfa de Cronbach $\alpha = 0.763$
<b>Pedraza, N. (2020)</b>	Nueve dimensiones del modelo teórico de Litwin y Stringer (1968) para este estudio se utilizaron 5 dimensiones	Encuesta general de la satisfacción, que clasifica este fenómeno en dos categorías de emociones de los Colaboradores, que se identifican como intrínseca y extrínseca (Warr et al., 1979).	Clima laboral: Recompensas: Alpha de Cronbach 0.90; Afecto: Alpha de Cronbach 0.86; Apoyo: Alpha de Cronbach 0.92, Estándares: Alpha de Cronbach 0.87; Identidad: Alpha de Cronbach 0.85 Satisfacción laboral: Extrínseca, Alpha de Cronbach 0.88. Intrínseca Alpha de Cronbach 0.88. Para la validez discriminante, se utilizó el criterio de Fornell-Larcker. Las variables latentes cumplen a satisfacción con los supuestos de fiabilidad y validez de constructo. En todas se cumple el alfa de Cronbach (mínimo 0.70), la fiabilidad compuesta (mínimo 0.70) y la varianza extraída media (mínimo 0.50).

(continúa)

(continuación)

<b>Autores y año</b>	<b>Instrumento de evaluación para clima laboral</b>	<b>Instrumento de evaluación para satisfacción laboral</b>	<b>Confiabilidad y validez de los instrumentos</b>
<b>Pupo-Guisado, B., Velázquez-Zaldívar, R., y Tamayo-Fajardo, M. A. (2017)</b>	Cuestionario propio elaborado por los autores	Cuestionario propio elaborado por los autores	Para la validación de los cuestionarios, primero se realizó una validez de constructo, luego se llevó a cabo una prueba piloto y finalmente se hicieron los ajustes necesarios al mismo. Se comprobó la validez del cuestionario a través del coeficiente KMO, donde se alcanza un resultado en la empresa de programación de 0.851 y en la de automatización de 0.888 y una significación de 0.000 en los dos casos. El coeficiente Alfa de Cronbach en la empresa de programación es de 0.920 y en la de automatización de 0.941.

**Tabla 3.3**

*Continuación del análisis de los estudios seleccionados*

<b>Autores y año</b>	<b>Relación entre V1 y V2</b>	<b>Hallazgos principales</b>
<b>Noboa, J., Barrera, G., y Rojas, D. (2019).</b>	La satisfacción laboral tiene un efecto con tendencia positiva sobre el clima organizacional.	A raíz de la información obtenida, se observa una relación directa entre la satisfacción intrínseca con las escalas de estructura, mecanismo de apoyo, y liderazgo, pertenecientes al clima laboral. Por otro lado, la satisfacción extrínseca, tiene una correlación significativa y fuerte con estructura y soporte de gestión, mecanismos de apoyo, recompensa y liderazgo, pertenecientes al clima laboral. Con esto se concluye que, los factores de estructura y soporte y los mecanismos de apoyo son los factores que más influyen en la satisfacción.
<b>Villalobos, A., Lugo, L, Clara, M. A., y Ramírez, D. (2020)</b>	Los resultados de las pruebas confirman la relación de clima y satisfacción laboral	Los resultados obtenidos en esta investigación muestran que en la población estudiada se percibe un nivel desfavorable en clima laboral, así como insatisfacción laboral. De acuerdo a los indicadores descriptivos, se observa que las mujeres son la población que se encuentra más afectada en estos rubros.
<b>Mamani, O. (2019)</b>	Se logró determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral a través de los resultados hallados en la investigación.	Como principales hallazgos, se logró determinar que, las dimensiones del clima laboral se relacionan de manera positiva con las dimensiones de la variable satisfacción laboral. A medida que las dimensiones del clima laboral mejoran, las dimensiones de la satisfacción laboral aumentan.

(continúa)

(continuación)

Autores y año	Relación entre V1 y V2	Hallazgos principales
<b>Bravo, J. (2015)</b>	Se encontró una relación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, lo que significa que a mayor percepción favorable de clima organizacional, mayor nivel de satisfacción laboral.	Como principal hallazgo, se menciona las diferencias estadísticamente significativas en relación al clima y la satisfacción laboral según las variables edad, nivel jerárquico y grado de instrucción.
<b>Arias, W., y Arias, G. (2014)</b>	De estos resultados se puede concluir que existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, pero las relaciones entre algunas dimensiones del clima laboral como flexibilidad y reconocimiento son más significativas.	Con base a estos hallazgos, se puede inferir que algunas dimensiones del clima organizacional se relacionan de manera más potente con la satisfacción laboral que el propio clima organizacional. Por ejemplo, la flexibilidad, dimensión del clima organizacional que expresa la apertura a la innovación, por un lado, y la rigidez de normas y políticas, por otro, obtuvo un coeficiente de correlación muy significativo ( $r=0,459$ ; $p<0,01$ ).
<b>Pedraza, N. (2020)</b>	Se ha corroborado en este estudio que, de los cinco factores del clima organizacional, solo tres muestran relaciones positivas y significativas con la satisfacción intrínseca y extrínseca, siendo estos componentes la identidad, el afecto y los estándares.	Se corroboró en el presente estudio que solo en las organizaciones privadas existen diferencias significativas, concretamente en las dimensiones de estándares e identidad de la variable clima laboral con relación a la satisfacción intrínseca. En el resto de las dimensiones, se observó que no existen diferencias significativas en organizaciones públicas y privadas, en la valoración que hacen los encuestados sobre las relaciones de las dimensiones del ambiente laboral con las satisfacciones intrínsecas y extrínsecas de los empleados encuestados. Por eso, estos fenómenos de análisis tienen sus implicaciones tanto para organizaciones públicas como privadas.
<b>Pupo-Guisado, B., Velázquez-Zaldívar, R., y Tamayo-Fajardo, M. A. (2017)</b>	Se muestra una relación bilateral positiva y estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en las dos empresas estudiadas.	En ambas organizaciones se coincide que, las variables más correlacionadas con el clima organizacional son las relaciones interpersonales y el liderazgo. Es decir, se toma en cuenta la percepción sobre la calidad de las relaciones interpersonales entre los trabajadores del mismo departamento, de las diferentes áreas y la existencia de conflictos. En cuanto al liderazgo, esta variable describe la percepción sobre los estilos de liderazgo de sus superiores, su capacidad técnica, experiencia y prestigio logrado.

De forma más concreta, se detallará los datos fundamentales de cada uno de los 7 estudios seleccionados.

En el estudio de Villalobos et al. (2020), se realizó un análisis entre el clima laboral y la satisfacción laboral en una dependencia gubernamental en Coatzacoalcos, México. El diseño del estudio es cuantitativo, de corte transversal de tipo descriptivo correlacional. Participaron 22 colaboradores. Se delimitó que cumplieran con los requisitos de ser un colaborador activo en planilla de la institución. Se utilizó como instrumentos de medición la escala de clima laboral de Sonia Palma Carrillo (CL-SPC) la cual cuenta con un alfa de Cronbach de 0.982. Con esta escala, se obtiene el nivel de apreciación del ambiente organizacional y se descompone en 5 factores: superación, condiciones laborales, autorrealización, involucramiento laboral y comunicación. Se utilizó la escala de satisfacción laboral de Sonia Palma Carrillo (SL-SPC) para medir la satisfacción laboral, la cual cuenta con un alfa de Cronbach de 0.775. El estudio no menciona la validez de ambos instrumentos. A raíz de la aplicación de estos instrumentos, los resultados de las pruebas muestran que se da una relación fuerte y directa entre la variable clima laboral con la variable satisfacción laboral. Como principal hallazgo, el estudio demuestra que los colaboradores perciben un clima laboral desfavorable y esto repercute en la insatisfacción laboral.

En el estudio de Pedraza (2020), se analiza el clima y la satisfacción laboral en organizaciones públicas y privadas. Se busca determinar si es que hay diferencias en los factores del clima organizacional y la satisfacción laboral entre colaboradores de organizaciones públicas y privadas. El diseño del estudio es cuantitativo con un enfoque empírico, relacional y causal de tipo transeccional o transversal. La muestra estuvo conformada por 80 personas, 37 corresponden a colaboradores de organizaciones privadas y 43 a organizaciones públicas. Para medir el clima laboral, se tuvo como referencia el modelo teórico de Litwin y Stringer. Luego de aplicar la técnica de reducción de datos, se definieron cinco factores de la variable clima organizacional, estos fueron: recompensas, afecto, apoyo, estándares e identidad. Asimismo, 32 reactivos del instrumento original no se aplicaron en el cuestionario por motivo del bajo puntaje obtenido, reduciéndose a 22 preguntas. Los factores que conforman el clima organizacional obtuvieron una confiabilidad aceptable, con un Alfa de Cronbach, superior a 0.70. Para medir la satisfacción laboral, se utilizó la encuesta general de la

satisfacción, que clasifica esta variable en dos dimensiones: intrínseca y extrínseca. Ambas categorías cuentan con una confiabilidad adecuada, con un Alfa de Cronbach de 0.88 para la SL Extrínseca y con un Alfa de Cronbach 0.88 para la SL Intrínseca. El criterio de Fornell-Larcker fue el determinante para medir la validez. Las dimensiones cuentan con un Alfa de Cronbach de 0.70, la fiabilidad compuesta obtuvo 0.70 y la varianza extraída media un puntaje de 0.50. A raíz del análisis de los resultados, se pudo corroborar que, solo tres factores de la variable clima organizacional tienen una tendencia positiva con la satisfacción intrínseca y extrínseca; estos componentes son: la identidad, el afecto y los estándares. La satisfacción intrínseca se obtiene a través de necesidades psicológicas, es decir, los colaboradores se sentirán satisfechos cuando sientan que están actuando a favor de satisfacer sus necesidades internas (Psicológicas). Por el otro lado, la satisfacción extrínseca se obtiene a través de satisfacer lo externo, como, por ejemplo, el salario, las recompensas, el horario de trabajo, la estabilidad en la empresa y las condiciones físicas de trabajo. Como principal hallazgo, se encontró que, en las empresas privadas, se dan diferencias en las relaciones de estándares y en el factor de identidad a partir de la satisfacción intrínseca. Con respecto a los demás factores, no se observan diferencias importantes en organizaciones tanto públicas como privadas.

En el estudio de Noboa et al. (2019), se relacionó el clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector construcción. El diseño del estudio es cuantitativo de tipo correlacional. Los participantes del estudio fueron los mismos colaboradores de la empresa, con una muestra conformada por 232 personas. Se utilizó como instrumentos de medición dos cuestionarios, el cuestionario de EJDO y el cuestionario Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). Con el cuestionario de EJDO, se pudo medir la variable clima laboral en seis dimensiones: mecanismos de apoyo, liderazgo, objetivos, recompensas, relaciones interpersonales, estructura y mecanismos de apoyo de la gestión. Este cuestionario cuenta con un Alfa Cronbach de 0.976 y ha sido previamente validado por Ortega-Santos a través del pre test. El Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), el cual consta de 20 preguntas, mide la satisfacción de los colaboradores en base a la satisfacción intrínseca y extrínseca. Cabe resaltar que en el estudio no se menciona la confiabilidad y validez del instrumento para medir la satisfacción. Se encontró que cuando el clima laboral es agradable, la satisfacción en el trabajo será alta, por el contrario, si los colaboradores perciben un mal clima laboral, la

satisfacción será baja. Esto se simplifica en que el clima laboral tiene relación directa sobre la satisfacción laboral. Como principal hallazgo, podemos resaltar que, a raíz de la información obtenida, los factores del clima laboral que más influyen en la satisfacción laboral son los de estructura y soporte y los mecanismos de apoyo. La escala de estructura y soporte se basa en el tamaño de la organización, qué tan complejos son los sistemas dentro de la empresa y la escala de mecanismos de apoyo, es el nivel de apoyo que reciben los colaboradores por parte de sus superiores. Ambas escalas están relacionadas con la satisfacción tanto intrínseca como extrínseca.

Mamani (2019), se enfoca en investigar el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores en la dirección regional agraria de la región Puno. El diseño del estudio tiene un enfoque cuantitativo de diseño correlacional, no experimental de tipo transeccional o transversal. La muestra estuvo conformada por 54 colaboradores. Se utilizó el Cuestionario para el clima organizacional de Litwin y Stringer para medir el clima laboral. Este cuestionario cuenta con una confiabilidad alta, siendo el Alfa de Cronbach 0.984. El Cuestionario para la satisfacción laboral de Sonia Palma (SL-SPC) se utilizó para evaluar la satisfacción laboral, este instrumento tiene una confiabilidad adecuada con un Alfa de Cronbach de 0.924. Dentro de este estudio, se midieron siete dimensiones del clima laboral: las condiciones físicas y laborales, los beneficios que brinda la empresa (estos pueden ser remunerativos), las políticas dentro de la organización, las relaciones entre compañeros, el desarrollo de cada persona, el desempeño de tareas y la relación con los superiores. Para la satisfacción laboral, se midieron nueve dimensiones: Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones interpersonales, cooperación, estándares, conflicto y la identidad. El estudio no menciona la validez de ambos instrumentos. A raíz del análisis de las respuestas en ambos cuestionarios, se pudo concluir que el clima organizacional y la satisfacción laboral cuentan con una relación directa. Es decir que, a medida que aumenta el clima organizacional, la satisfacción laboral aumenta. Como principales hallazgos, se logró determinar que, ciertos alcances del clima laboral cuentan con mayor influencia sobre los alcances de la variable satisfacción laboral. Si se mejoran las variables del clima organizacional, las dimensiones de la satisfacción laboral aumentarán.

En el estudio de Pupo-Guisado et al. (2017), se pretende analizar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en dos empresas de

programación y automatización de la región Holguinera. Este estudio se realizó a partir de la premisa de entender las necesidades de la empresa, estimular y mantener un grato clima laboral para así favorecer a los colaboradores e influir de manera positiva en su satisfacción. El estudio tiene un diseño cuantitativo correlacional. La muestra está conformada por 41 colaboradores en total, 18 pertenecientes a una empresa de programación y 23 a una empresa de automatización. Los investigadores optaron por realizar un análisis de autores que ya hayan estudiado el clima laboral y la satisfacción laboral, para elaborar un cuestionario propio adaptado a las necesidades del estudio. A raíz de este análisis, se identificaron como variables para medir el clima laboral: la participación, el compromiso, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, la seguridad laboral, el liderazgo, el involucramiento al cambio, el trabajo en equipo, el desarrollo de carrera, la claridad organizacional, el apoyo, la comunicación, las recompensas y el reconocimiento. Asimismo, la variable satisfacción laboral también se consideró para definir su vínculo con el clima organizacional. A partir de estas trece variables, se pudo elaborar un cuestionario de 39 preguntas. La validación del cuestionario se realizó a través del coeficiente KMO, donde se alcanzó un valor de 0.851 en la empresa de programación y un valor de 0.888 en la empresa de automatización, lo cual brinda una significación de 0.000, es decir que, el test mide las variables. El coeficiente Alfa de Cronbach dio como resultado un valor de 0.920 en la empresa de programación y un valor de 0.941 en la empresa de automatización. Con estos resultados, se puede decir que el instrumento es confiable. Se procesó la información a raíz de los resultados del cuestionario y se dio mayor énfasis a la variable satisfacción laboral. Como resultado, se muestra una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Se halló que en ambas organizaciones se coincide que, las relaciones interpersonales y el liderazgo son los factores que más relación tienen con el clima laboral. Con esto se concluye que, los colaboradores analizan las percepciones que tienen sobre las relaciones interpersonales en la empresa y le dan un valor positivo o negativo. Asimismo, el estilo de liderazgo que tendrán los jefes, gerentes, directores para con sus colaboradores, su capacidad técnica, experiencia y prestigio, tiene una relación directa con la satisfacción laboral de los colaboradores.

En su artículo, Bravo (2015), analiza el clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de Lima. La empresa ha

pasado por un proceso de fusión hace siete años. El diseño del estudio es cuantitativo de tipo correlacional. Se contó con la participación de 175 colaboradores. Se dividieron en grupos de 35 personas. La Escala de Clima Laboral creada por Sonia Palma Carrillo, fue el instrumento seleccionado para medir el clima laboral. La Escala de Clima Laboral, cuenta con una confiabilidad adecuada, con un Alfa de Cronbach de 0.97 y un Split Half de Guttman de 0.90. En cuanto a la validez de contenido, se obtuvo mediante la entrevista cognitiva. Para evaluar la satisfacción laboral, se utilizó la Escala de Satisfacción Laboral creada por Sonia Palma Carrillo (2005). La Escala de Satisfacción Laboral, alcanza un Alfa de Cronbach de 0.82 y se utilizó la entrevista cognitiva para medir la validez de contenido. El propósito de la investigación fue averiguar si se da una relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral en la empresa privada luego de haber pasado por un proceso de fusión. A raíz de los resultados, se encontró una relación directa entre el clima laboral y la satisfacción laboral. Esto demuestra que, si es que se tiene una impresión favorable del clima laboral, se tendrá una mejor satisfacción laboral. Por tanto, las dimensiones de ambas variables tienen una relación positiva y directa. Como principal hallazgo, existen diferencias en relación al clima y la satisfacción laboral según las variables: nivel de rango, edad y nivel de instrucción.

En el estudio de W. Arias y G. Arias (2014), se propuso investigar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. El diseño del estudio es cuantitativo de tipo correlacional. Se contó con la participación de 45 colaboradores. La prueba que se aplicó para medir el clima laboral es, el Perfil Organizacional de Likert (POL). La validez se definió por el método de correlación ítem test. La confiabilidad, se demostró a raíz del método de consistencia interna, se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.738. La satisfacción laboral se evaluó mediante la Escala de Satisfacción en el Trabajo de Warr, Cook y Wall, en la cual se evalúan dos dimensiones: satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca. La validez de esta prueba se obtuvo mediante el método de correlación ítem test. Cuenta con una confiabilidad adecuada, con un alfa de Cronbach de 0.763. La aplicación de las pruebas se dio de manera individual en el horario de trabajo. Los colaboradores se demoraron un promedio 20 minutos en terminar las pruebas. A raíz de los resultados, se observa la importancia de contar con un clima laboral adecuado, puesto que influirá en la satisfacción de los colaboradores. Si se percibe un clima laboral agradable, la satisfacción

aumentará. Cabe resaltar que, a partir de los hallazgos, la dimensión de flexibilidad del clima laboral, la cual manifiesta el nivel de apertura hacia la innovación versus el nivel de rigidez hacia las normas y políticas de la organización, obtuvo una correlación significativa con la satisfacción laboral. En otras palabras, el nivel de flexibilidad percibido por los colaboradores en la organización, es un potente determinante de qué tan satisfechos se encuentren en la empresa.



## CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

La investigación del clima laboral y la satisfacción laboral en el campo de la psicología, y en general, ha despertado un gran interés dentro de las organizaciones. El objetivo de la presente investigación se ha logrado responder gracias a los hallazgos de los artículos analizados, según los cuales se comprobó que existe una relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral en organizaciones públicas y privadas. De igual manera, se ha podido responder a la pregunta de investigación, la cual determinó que el clima laboral es una variable que tiene relación con la satisfacción laboral en organizaciones públicas y privadas.

La revisión aplicada de este proyecto se caracteriza por ser exclusivamente del sector organizacional. Por ejemplo, el estudio de Noboa et al. (2019), se basa en una empresa del sector construcción, Villalobos et al. (2020) analizan una dependencia gubernamental, en el paper de Mamani (2019) se considera una empresa del sector agrario, Bravo (2015), relaciona las variables en el sector industrial, W. Arias y G. Arias (2014), se apoyan en una empresa del sector privado y, por último, Pedraza (2020) y Pupo-Guisado et al. (2017), analizan la relación del clima laboral con la satisfacción laboral en empresas privadas y públicas. Las empresas medianas con menos de 80 colaboradores son las más estudiadas dentro de esta revisión aplicada, seguido por empresas más grandes con más de 170 colaboradores.

Los artículos utilizan dimensiones dentro de las variables para disgregarlas y observar con mayor detalle cómo estas dimensiones se relacionan unas con otras. En el caso del clima laboral, tenemos que se disgrega en diversos factores. Estos factores van a depender del tipo de instrumento y autor que los plantea. Dentro de los artículos encontramos 5 maneras distintas de disgregar el clima laboral. Si bien no se usan los mismos términos, a la hora de describir los factores, estos son similares. Por ejemplo, las relaciones interpersonales se mencionan como un factor de comunicación en el estudio de Villalobos et al. (2020) y se repiten bajo el término “apoyo” en el estudio de Pedraza (2020). Sucede lo mismo con el factor físico de las organizaciones. En el paper de Noboa et al. (2019), se mencionan como la estructura y mecanismos de soporte de la gestión; Villalobos et al. (2020), utiliza el término de condiciones laborales; en el estudio de

Pedraza (2020), se describen como los estándares de la organización, y por último en el paper de Pupo-Guisado et al. (2017), se habla de las condiciones de trabajo.

Sucede algo similar con la variable satisfacción laboral. En los estudios de W. Arias y G. Arias, (2014), Pedraza (2020) y Noboa et al. (2019), la variable se disgrega en dos factores: satisfacción laboral intrínseca y satisfacción laboral extrínseca. Por otro lado, en el estudio de Mamani (2019), para disgregar la variable se hace uso de la descripción de la autora Sonia Palma (2005), quien describe nueve dimensiones para la satisfacción laboral: Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones interpersonales, cooperación, estándares, conflicto y la identidad.

Cabe resaltar que, en el estudio de Noboa et al. (2019), no se menciona la validez y confiabilidad de la prueba Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). Se puede inferir que, al ser un cuestionario elaborado Weiss et al. en 1967, cuenta con estudios previos que lo avalan, por ello no se ha colocado de manera específica en el paper. Se conoce que la validez del cuestionario está determinada por la validez de constructo, la cual hace referencia a la teoría del ajuste en el trabajo, la cual es respaldada por los mismos autores. En cuanto a la confiabilidad, cuenta con un Alfa Cronbach entre 0.85 y 0.91. (Weiss et al., 1967). Asimismo, en los estudios de Villalobos et al. (2020) y Mamani (2019), no se menciona la validez de ambos instrumentos. Se usó el instrumento de Sonia Palma Carrillo para medir la satisfacción laboral en el estudio de Villalobos et al. (2020) y Mamani (2019). Se conoce la validez del instrumento puesto que ha sido usado en otras investigaciones como en la de Bravo (2015). En base a la teoría propuesta por Palma, en cuanto a la validez del instrumento (SL-SPC), se obtiene mediante las correlaciones positivas que existe entre los 5 factores que engloba el constructo satisfacción laboral, obteniéndose un puntaje de 0.05 (Palma, 2005). Para medir el clima laboral, Villalobos et al. (2020) utilizan la Escala de Clima Laboral (CL-SPC) de la misma autora, Sonia Palma Carrillo. Nuevamente, Bravo (2015) ha utilizado este instrumento y cuenta con información de validez. Se conoce que el (CL-SPC) obtiene su validez a través de jueces y además ha sido sometida a aplicaciones piloto en distintas empresas con muestras diversas. En este caso, la validez a través del método de jueces y el análisis del poder discriminativo de los ítems, dan como resultado una correlación de 0.87 y 0.84 respectivamente. Por último, el Cuestionario para el Clima Organizacional de Litwin y Stringer usado en el estudio de Mamani (2019), al ser un cuestionario elaborado por los

mismos autores, cuenta con estudios previos que lo avalan, por ello no se ha colocado de manera específica en el paper. Estos vacíos en la investigación pueden restar seriedad a los papers ya que se omite información importante que afecta el estudio, también podría repercutir en la replicación del mismo. Como alternativa, se deberían analizar papers que cuenten con información de confiabilidad y validez descrita de manera detallada, para así tener los datos necesarios en un mismo estudio y no tener que indagar en otros estudios que avalen la confiabilidad y validez de los instrumentos.

Como limitación, aplicar investigaciones en el ámbito organizacional conlleva a elaborar un plan de acción previo, debido a que se deben pedir los permisos correspondientes y no interferir con los horarios de trabajo de los colaboradores. Como se resalta en los estudios de Mamani, (2019), Bravo, (2015) y Pupo-Guisado et al. (2020) las muestras se vieron afectadas precisamente por el tiempo de los colaboradores, algunos no pudieron acudir a las aplicaciones establecidas o se demoraron en hacer entrega del cuestionario por factores del trabajo. Se puede inferir que ambas variables son difíciles de medir en poblaciones grandes, debido al compromiso y tiempo que amerita realizar las investigaciones. Esto hace que el número de participantes se vea reducido. Asimismo, a pesar de que existe información en el ámbito organizacional sobre la relación del clima laboral con la satisfacción laboral, la muestra es reducida o limitada, aún no se encuentran tantos papers como en otras áreas de estudio. Al momento de la búsqueda en las distintas bases de datos, se han encontrado más papers en el ámbito clínico o educativo.

Por otro lado, la investigación de tipo transversal se podría ver como una limitación, ya que inhabilita la capacidad para definir una relación directa entre el clima laboral y la satisfacción laboral a lo largo del tiempo. Se recomienda realizar estudios con diseños longitudinales. Estos estudios permitirán recoger información en dos o más momentos. Con la información recolectada se podrá medir la magnitud de los cambios. Asimismo, se podrá facilitar una explicación para estos (Delgado & Llorca, 2004).

Según Cohen et al. (2017), realizar un estudio con diseño longitudinal brindará la posibilidad de acumular más variables. Asimismo, el rango de conocimiento provisto será más amplio. Esto se debe a que la recolección de información se puede repartir en más de un momento.

Un aspecto a mejorar en base a los estudios encontrados, es la capacidad de homogenizar la manera de evaluar ambas variables, puesto que en los 7 artículos encontramos 4 formas distintas de medir el clima laboral y 5 maneras para medir la satisfacción laboral.

Otro aspecto por mejorar es que, las investigaciones solo se centran en recopilar información entre las variables clima laboral y satisfacción laboral para analizar su relación. No se centran en propuestas de mejora o planes de acción, a raíz de los resultados encontrados. Cabe resaltar que, emplear estrategias de intervención en empresas es percibido de manera positiva (Cárdenas et al., 2009). Según estos autores, idear un plan de intervención genera efectos positivos tales como, aumentar el efecto emocional, en donde los colaboradores se sienten bien cuando perciben que su organización invierte en ellos para que estén a gusto. Es decir, una vez que se logra la satisfacción mediante las capacitaciones, se genera un ambiente positivo ya que los colaboradores tienen una meta en común, contribuir a que el equipo y la organización logren sus objetivos.

A raíz de los hallazgos de esta revisión, se pueden plantear recomendaciones que servirán de ayuda para la investigación futura en el campo de la psicología organizacional. Se recomienda elaborar estudios longitudinales; a través de estos estudios, se podrá identificar la causalidad entre las variables clima laboral y satisfacción laboral. Asimismo, cabe destacar que ninguno de los artículos analizados tiene como proyección mejorar las técnicas o de continuar con intervenciones enfocadas a mejorar el clima organizacional según los resultados encontrados. Por lo cual, es relevante realizar estrategias de intervención para fortalecer el clima laboral en la empresa. Primero, se debe realizar un diagnóstico en base a los resultados obtenidos de las encuestas de clima laboral. Luego, el área encargada del recurso humano, debe aceptar estos resultados y evaluar la necesidad de cambio. Esta evaluación implica idear un plan de acción e identificar si es que la empresa cuenta o no con los recursos necesarios para llevar a cabo la intervención. Si es que la empresa se ve dentro de la posibilidad de invertir en un plan para mejorar el clima laboral, se deberá involucrar a todas las áreas de la empresa, sobre todo a posiciones de mayor jerarquía, como jefaturas y gerencias para crear un efecto cascada y así las nuevas prácticas puedan llegar a toda la empresa (Moran, 2019). En un estudio elaborado por Arias et al. (2019), se plantea que cambiar

de manera interna el clima laboral es un proceso cíclico y constante. Es un proceso de psicoeducación en donde se debe informar de manera transparente la relevancia de generar un agradable ambiente laboral y los beneficios que este traerá. Asimismo, es de suma importancia involucrar a todas las áreas y rangos jerárquicos; puesto que como plantean los autores, se debe generar una cultura de enseñanza desde los altos cargos para generar un efecto cascada (Arias et al., 2019).

De igual manera, al momento de realizar la intervención, se debe tomar en cuenta que las capacitaciones grupales y presenciales brindan la posibilidad de encontrarse con colaboradores que no se conocen y compartir una experiencia fuera de la rutina. Lo que se busca con las capacitaciones es potenciar el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes (Arias et al., 2019).

En este sentido, investigaciones como las del presente estudio pueden servir en el terreno aplicado como guía para las organizaciones. Las empresas tanto públicas como privadas, deben canalizar sus esfuerzos en observar y mejorar cada uno de los aspectos del clima laboral. Puesto que, ha quedado en evidencia que estos aspectos influyen de manera directa no solo en satisfacción de cada colaborador, sino también en el nivel de productividad y rendimiento que tendrán dentro de la empresa.

## CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo fue relacionar el clima laboral con la satisfacción laboral en organizaciones públicas y privadas. En este sentido, el número de trabajos es interesante, mas no suficiente. Debido a que las empresas recién están tomando mayor conciencia de los beneficios que conlleva invertir en un adecuado clima laboral, se están trabajando de manera detallada investigaciones para relacionar el clima laboral con la satisfacción laboral. A raíz de los artículos analizados, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- Los estudios analizados muestran resultados a favor de la pregunta de investigación, la relación del clima laboral en la satisfacción laboral en organizaciones públicas y privadas es positiva (Noboa et al., 2019; Pedraza, 2020; Pupo-Guisado et al., 2017). Un grato clima laboral corresponderá a una mayor satisfacción en el trabajo.
- Se deben realizar más estudios sobre esta relación, ya que como se refleja en el apartado de introducción, la dinámica competitiva y los cambios sociales están haciendo que las organizaciones tomen consciencia de la necesidad de proveer un grato ambiente laboral, debido a que trae repercusiones positivas en la satisfacción de sus colaboradores. Es por esto que, conforme pasen los años la dinámica organizacional irá cambiando y es interesante seguir evaluando nuevas tendencias en la relación clima laboral – satisfacción laboral.

## REFERENCIAS

- Arias, J., Montiel, C. & Osorio, A. (2019). *Estrategia de intervención para un ambiente laboral saludable*. [Trabajo final de Diplomado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio institucional de la Universidad Cooperativa de Colombia. [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/10338/3/2019\\_estrategia\\_a\\_mambiente\\_laboral.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/10338/3/2019_estrategia_a_mambiente_laboral.pdf)
- Arias, W., & Arias, G. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia & trabajo*, 16(51), 185-191. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>
- Bravo, J. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en un Contexto post-fusión de una empresa industrial de Lima* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú. [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/6580/BRAVO\\_CHAUCA\\_JOANA\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/6580/BRAVO_CHAUCA_JOANA_CLIMA_ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bocanegra, Y. (2019). *Clima laboral y satisfacción laboral en los colaboradores de la gerencia regional de trabajo y promoción del empleo Trujillo 2019* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad Cesar Vallejo [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37605/bocanegra\\_my.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37605/bocanegra_my.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bordas, M. J. (2016). *Gestión Estratégica Del Clima Laboral*. Editorial UNED [https://books.google.com.pe/books?id=2YaxCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=2YaxCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Cárdenas, L., Arciniegas, Y., & Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121-127. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2990/299023513005>

- Castañeda, H. A. (2020). *Aspectos a nivel operativo que influyen en el fortalecimiento del clima laboral en las empresas* [Tesis para optar el título de alta gerencia, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio institucional. <http://hdl.handle.net/10654/35228>.
- Centro de Información y Documentación Científica. (1995). *Tesaurus ISOC de Psicología*. Recuperado el 3 de marzo del 2021 de <https://digital.csic.es/handle/10261/35791>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9na ed.). McGraw-Hill. [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Conexión Senati. (07 de marzo de 2020). 5 razones por las que es importante incentivar la conciencia medioambiental en las empresas peruanas. *Conexión Senati*. <https://www.senati.edu.pe/conexionsenati/mas/5-razones-por-las-que-es-importante-incentivar-la-conciencia-medioambiental-en-las-empresas-peruanas/>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison. (2017). *Research Methods in Education* (Vol. 6). Routledge Taylor & Francis Group <https://gtu.ge/AgroLib/RESEARCH%20METHOD%20COHEN%20ok.pdf>
- Delgado, M., & Llorca, J. (2004). Estudios longitudinales: concepto y particularidades. *Revista Española de Salud Pública*, 78(2), 141-148. [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1135-57272004000200002&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272004000200002&lng=es&tlng=es)
- Duarte De La Peña, J. (2018). *Satisfacción laboral y satisfacción del cliente en restaurantes de comida mexicana en la ciudad de la paz b.c.s. México*. [Tesis para obtener el grado de: maestro en administración estratégica, Universidad Autónoma De Baja California Sur]. Repositorio institucional de la Universidad Autónoma De Baja California Sur <http://rep.uabcs.mx/bitstream/23080/249/1/te3928.pdf>

- Gamero, J., & Perez, J. (2020). Perú. Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales. *Organización Internacional del Trabajo*  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_756474.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756474.pdf)
- García, M. (18 de octubre de 2019). Principales causas de la insatisfacción laboral. *IMF Business School*. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/principales-causas-de-la-insatisfaccion-laboral/>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M.D.P. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6). McGraw-Hill.  
<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Mal clima laboral disminuye hasta en 20% la productividad de colaboradores. (6 de setiembre de 2018). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/mal-clima-laboral-disminuye-20-productividad-colaboradores-nndc-243696-noticia/?ref=signwall>
- Mamani, O. (2018). *Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los Colaboradores en la dirección regional agraria de la región Puno 2016-2017* [Tesis para optar el grado de Magíster en contabilidad y administración con Mención en gestión pública, Universidad Nacional Del Altiplano]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional Del Altiplano.  
[http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/9541/Oscar\\_William\\_Mamani%20\\_Martinez.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/9541/Oscar_William_Mamani%20_Martinez.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Méndez, M. (2015). Satisfacción con el empleo de extensionista rural: un estudio cualitativo en Caldas, Colombia. *Revista Ceres*, 62(3), 241-250.  
<https://doi.org/10.1590/0034-737X201562030003>
- Moran, J. (2019). ¿Cómo Mejorar El Clima Laboral En Una Empresa? *ResearchGate*.  
<https://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.15717.86245>

Ley. N° 29381, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2017). [https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/peru\\_responsable/normativa/DS\\_015-2011-TR.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/peru_responsable/normativa/DS_015-2011-TR.pdf)

Muchos trabajan desde casa ahora, pero ¿quién asume los gastos? (8 de diciembre de 2020). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/teletrabajo-muchos-trabajan-desde-casa-ahora-pero-quien-asume-los-gastos-noticia/?ref=gesr>

Noboa, J, Barrera, G., & Rojas, D. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Revista científica ecociencia*, 6(1), 1–24. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.61.184>

Pacheco, J. (6 de junio de 2019) ¿Qué es la insatisfacción laboral y cómo suele expresarse? Web y Empresas. [https://www.webyempresas.com/insatisfaccion-laboral-y-como-suele-expresarse/#Consecuencias\\_de\\_la\\_insatisfaccion\\_laboral](https://www.webyempresas.com/insatisfaccion-laboral-y-como-suele-expresarse/#Consecuencias_de_la_insatisfaccion_laboral)

Palma, S. (2004). Elaboración y validación de Escala CL-SPC en trabajadores de Lima Metropolitana. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*. 9(1), 27-34. <https://www.monografias.com/trabajos16/escala-satisfaccion-laboral/escala-satisfaccion-laboral.shtml>

Palma, S. (2004). *Manual Escala Clima Laboral CL-SPC*. [https://www.academia.edu/7596386/ESCALA\\_CLIMA\\_LABORAL\\_CL\\_SPC\\_Manual\\_1o\\_Edici%C3%B3n](https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n)

Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC*. Cartolan E.I.R.L

Pecino-Medina, V. et al. (2015). Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. *Anales de Psicología*, 31(2),658-666. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=167/16738685030>

Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-23. <https://dx.doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>

- Pupo-Guisado, B, Velázquez-Zaldívar, R. & Tamayo-Fajardo, M. A. (2017). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empresas holguineras. *Ciencias Holguín*, 23(4),71-83 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1815/181553376006>
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (82),1-26. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=206/20652069006>
- Rosiles, A., Ramírez, L., Clara, M. A., & Dolores, C. (2020). Análisis estadístico de la relación entre clima laboral y satisfacción laboral: Caso de una dependencia gubernamental en Coatzacoalcos, México. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 86,86-102, <http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/cesramirez.pdf>
- Sanchez, D. (2017). *La motivación basada en la teoría de las expectativas de Víctor Vroom y la productividad laboral en el área de mantenimiento de Barrick Bisquichilca - proyecto Pierina 2014* [Tesis para optar el grado de Maestro en Administración, Universidad Nacional Santiago Antunez De Mayolo]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional Santiago Antunez De Mayolo. [http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/1665/T033\\_46179650\\_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/1665/T033_46179650_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Solo el 5% de las empresas peruanas aplican gestiones de Responsabilidad Social. (11 de febrero de 2019). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/5-empresas-peruanas-aplican-gestiones-responsabilidad-social-258214-noticia/?ref=gesr>
- Soto, C., & Inga, A. (2019). Revisión sistemática de clima y desempeño organizacional en Lima y Callao. *Investigación y pensamiento crítico*, 8(4), 95-117. <http://doi.org/10.17993/3cemp.2019.080440.95-117>
- Un 86% de peruanos renunciaría a su trabajo por mal clima laboral. (20 de agosto de 2018). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/personal/86-peruanos-renunciaria-mal-clima-laboral-noticia-548835-noticia/>

- Urrútia G., & Bonfill, X. (2010). Declaración PRISMA: una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metaanálisis. *Med Clin (Bar)* 135(11),507-511. <https://dx.doi.org/10.1016/j.medcli.2010.01.015>
- Villalobos, A., Lugo, L., Clara, M. A., & Ramírez, D. (2020). Análisis estadístico de la relación entre clima laboral y satisfacción laboral: Caso de una dependencia gubernamental en Coatzacoalcos, México. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 86, 86-102, <http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/cesramirez.pdf>
- Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Industrial Relations Center University of Minnesota*. [http://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.dl.umn.edu/files/monograph\\_xxii\\_-\\_manual\\_for\\_the\\_mn\\_satisfaction\\_questionnaire.pdf](http://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.dl.umn.edu/files/monograph_xxii_-_manual_for_the_mn_satisfaction_questionnaire.pdf)