

# El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas

*Norma Angélica Pedraza Melo*

Doctora en Administración

Profesora investigadora de tiempo completo, Universidad Autónoma de Tamaulipas Tamaulipas, México

Cuerpo Académico Gestión Pública y Empresarial

Rol de la autora: intelectual, comunicativo y experimental

napedraza@docentes.uat.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0001-9566-2880>

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND JOB SATISFACTION OF HUMAN CAPITAL: DIFFERENTIATED FACTORS IN PUBLIC AND PRIVATE ORGANIZATIONS

**ABSTRACT:** Organizational climate and job satisfaction are key intangible aspects for human resources management. The purpose of this paper is to study the relationship between these two concepts from the perception of employee. This research has an empirical, rational, and causal approach, observing the variables with no manipulation by the researcher and collecting data at specific points in time. Utilizing a survey, we created a non-probabilistic sample of 80 subjects. We characterized the population analyzed using descriptive statistics. The underlying structure of the concepts relevant to this research was determined by using data reduction statistics technique, confirming five factors of the organizational environment concept. Work emotions confirm the intrinsic and extrinsic satisfaction model. Cronbach's alpha coefficient above 0.70 shows the scale's reliability. Additionally, we used the structural equation model to validate the hypothetical associations. Three factors of the corporate environment—affection, standards, and identity—showed positive and significant associations with intrinsic and extrinsic satisfaction. The study found different perceptions in private organizations employees only in the association of identity and standards with intrinsic satisfaction. The results are relevant due to the positive contribution of the organizational climate to employee satisfaction and organizational performance.

**KEYWORDS:** Extrinsic satisfaction, human capital, intrinsic satisfaction, organizational climate, public and private organizations.

O CLIMA E A SATISFAÇÃO PROFISSIONAL DO CAPITAL HUMANO: FATORES DIFERENCIADOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS

**RESUMO:** o clima organizacional e a satisfação profissional são aspectos intangíveis de interesse na gestão do capital humano. O objetivo deste artigo é analisar, a partir da percepção dos empregados, a relação de ambos os constructos. Para a pesquisa, utilizou-se da abordagem empírica, racional e causal, com a observação das variáveis sem manipulação por parte do pesquisador e a coleta de dados em momentos específicos. Por meio de questionário, uma amostra não probabilística de 80 sujeitos foi formada. A população para a análise foi caracterizada a partir de estatística descritiva. A estrutura subjacente dos constructos de interesse nesta pesquisa foi determinada mediante técnica estatística de redução de dados, em que foram confirmados cinco fatores do constructo *ambiente organizacional*. O coeficiente alfa de Cronbach superior a 0,70 mostra a confiabilidade da escala. Além disso, foi utilizado o modelado de equações estruturais para confirmar as relações hipotéticas. Três fatores do clima organizacional — afeto, padrões e identidade — mostraram relações positivas e significativas com a satisfação intrínseca e extrínseca. No estudo, foram encontradas considerações diferentes na avaliação que os empregados de organizações privadas fazem unicamente nas relações de identidade e padrões com a satisfação intrínseca. Os resultados são relevantes pela contribuição positiva que o clima organizacional confere à satisfação de empregados e ao desempenho organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** capital humano, clima organizacional, organizações públicas e privadas, satisfação extrínseca, satisfação intrínseca.

LE CLIMAT DE TRAVAIL ET LA SATISFACTION DU CAPITAL HUMAIN: DES FACTEURS DIFFÉRENCIÉS DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES ET PRIVÉES

**RÉSUMÉ:** Le climat organisationnel et la satisfaction au travail sont des aspects intangibles d'intérêt pour la gestion du capital humain. L'objectif de cet article est d'analyser, à partir de la perception des salariés, la relation de deux construits. La recherche correspond à l'approche empirique, rationnelle et causale, en observant les variables sans manipulation de la part du chercheur et en collectant les données à des moments précis. On a constitué par une enquête un échantillon non probabiliste de 80 sujets. On a caractérisé la population analysée par des statistiques descriptives. La structure sous-jacente des construits d'intérêt dans cette recherche a été déterminée par la technique de réduction des données statistiques, où l'on a confirmé cinq facteurs du construit environnement de travail. Les émotions au travail ratifient le modèle de satisfaction intrinsèque et extrinsèque. Le coefficient alpha de Cronbach, supérieur à 0,70, montre la fiabilité de l'échelle. De plus, on a employé la modélisation d'équations structurelles pour valider les relations hypothétiques. Trois facteurs du climat organisationnel: l'affection, les standards et l'identité, ont montré des rapports positifs et notables avec la satisfaction intrinsèque et extrinsèque. Dans l'étude on a trouvé des appréciations différentes dans l'évaluation faite par les employés d'organisations privées, uniquement pour les relations d'identité et les standards avec une satisfaction intrinsèque. Les résultats sont pertinents pour la contribution positive que le climat organisationnel fournit à la satisfaction des employés et à la performance organisationnelle.

**MOTS-CLÉ:** capital humain, climat organisationnel, organisations publiques et privées, satisfaction extrinsèque, satisfaction intrinsèque.

**CITACIÓN:** Pedraza, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>

**CLASIFICACIÓN JEL:** J24, M12, M54.

**RECIBIDO:** 11 de mayo del 2018. **APROBADO:** 18 de enero del 2019.

**DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA:** Norma Angélica Pedraza. Calle Tomas Alva Edisón No. 1743 fraccionamiento Lomas de Santander, Cd. Victoria, Tamaulipas, México, C.P. 87037.

**RESUMEN:** El clima organizacional y la satisfacción laboral son aspectos intangibles de interés en la gestión del capital humano. El objetivo de este artículo es analizar, desde la percepción de los empleados, la relación de ambos constructos. La investigación corresponde al enfoque empírico, racional y causal, observando las variables sin manipulación por parte del investigador y recabando los datos en momentos específicos del tiempo. Mediante una encuesta se conformó una muestra no probabilística de 80 sujetos. Con estadística descriptiva se caracterizó la población analizada. La estructura subyacente de los constructos de interés en esta investigación se determinó mediante técnica estadística de reducción de datos, en donde se confirmaron cinco factores del constructo ambiente laboral. Las emociones laborales ratifican el modelo de satisfacción intrínseca y extrínseca. El coeficiente alpha de Cronbach superior a 0,70 muestra la confiabilidad de la escala. Además, se utilizó modelado de ecuaciones estructurales para validar las relaciones hipotetizadas. Tres factores del clima organizacional—afecto, estándares e identidad—mostraron relaciones positivas y significativas con la satisfacción intrínseca y extrínseca. En el estudio se encontraron apreciaciones diferentes en la valoración que hacen empleados de organizaciones privadas, únicamente en las relaciones de identidad y estándares con la satisfacción intrínseca. Los resultados son relevantes por la contribución positiva que el clima organizacional aporta a la satisfacción de empleados y al desempeño organizacional.

**PALABRAS CLAVE:** capital humano, clima organizacional, satisfacción extrínseca, satisfacción intrínseca, organizaciones públicas y privadas.

## Introducción

Estudiar aspectos intangibles como parte de las prácticas de administración de recursos humanos se estima como una capacidad estratégica distinguida en las entidades públicas y privadas en el entorno actual, principalmente porque el ser humano es un activo social complejo, que aporta valor a las operaciones en las organizaciones de servicios (Merino-Plaza et al., 2018) y representa uno de los recursos intangibles que, al menos en el discurso, se estima valioso (Ahmad & Schroeder, 2003). Además, para muchos autores es un factor de ventaja competitiva, cuando la gerencia administra su potencial mediante prácticas de gestión efectivas de alto desempeño para el talento humano (Danvila-del Valle & Sastre-Castillo, 2007; Zenteno-Hidalgo & Durán, 2016).

No es cuestionable desde la teoría que las organizaciones públicas o privadas obtengan sus resultados con eficiencia y eficacia a través de su capital humano (Merino-Plaza et al., 2018), existiendo un continuo intercambio de ganancias entre organizaciones y trabajadores (Zenteno-Hidalgo & Durán, 2016). En este sentido, es preciso tener en cuenta que la contribución de la gestión del capital humano se ve afectada por el ambiente de trabajo que se experimenta dentro de la organización (Arias & Arias, 2014; Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo, 2011); por ende, es relevante que los gerentes se ocupen de promover un clima laboral que propicie y fortalezca las emociones positivas de su personal, con el fin de acrecentar su motivación, productividad, identidad y diferentes compromisos con su empresa (Acosta & Venegas, 2010; Arias & Arias, 2014; Bahrami, Barati, Ghoroghchian, Montazer-Alfaraj, & Ranjbar, 2016; Rodríguez et al., 2011; Spector, 1985).

De allí la importancia del estudio de constructos como el clima y la satisfacción laboral, caracterizados por su fuerte intangibilidad en la administración del personal, con el fin de aportar evidencia empírica de su relación desde otros contextos de análisis. Es así como el objetivo general de este trabajo consiste en estudiar la relación de dependencia de las variables del clima organizacional (llamado también ambiente laboral) y la satisfacción, en el contexto de organizaciones públicas y privadas (en particular del sector servicios), estableciendo tres interrogantes: ¿Cómo contribuye el ambiente laboral en las emociones generales desde la percepción del empleado? ¿Cómo contribuye el ambiente laboral en las emociones específicas del cargo, desde la percepción del empleado? ¿Cómo se perciben las diferencias de valoración que hacen los empleados, en las relaciones de los factores del clima y satisfacción laboral, de organizaciones públicas y privadas en el sector servicios?

En México hay 1.367.287 unidades económicas dedicadas a los servicios y 7.340.216 personas que laboran en este sector. Es la segunda actividad económica más importante del país, después de la rama manufacturera. En particular, en el estado de Tamaulipas, localidad de las organizaciones en donde trabajan los empleados encuestados, estas representan aproximadamente el 38% de las empresas de esta entidad federativa. De allí la pertinencia y relevancia de analizar organizaciones del sector servicios en la presente investigación, en particular porque proporcionan activos inmateriales a sus usuarios. Por ende, el trato cálido y efectivo que los usuarios reciben de los trabajadores es fundamental para lograr una percepción de calidad en los servicios otorgados, estimando que un clima o ambiente organizacional y de satisfacción laboral positiva para los empleados puede asociarse con mayor rendimiento para la organización y mayor creatividad laboral, así como

una gestación de mayores conductas sociales a favor de sus compañeros de trabajo y, fundamentalmente, de los clientes o usuarios de los servicios (Hosie, Sevastos, & Cooper, 2007; Merino-Plaza et al., 2018; Spector, 1985).

Este artículo está conformado por cuatro apartados. El primero expone el objetivo y las preguntas del estudio, así como la literatura que da cuenta de la vigencia e interés académico por continuar con las investigaciones sobre las prácticas de gestión del capital humano que están relacionadas con acrecentar las emociones positivas de los empleados, a través del clima o ambiente de trabajo donde se desarrollan diariamente. En el segundo apartado, se presenta la sección de metodología, que describe el tipo de estudio realizado, las técnicas y el proceso seguido para la recolección de datos, así como los respectivos métodos de análisis de la información. La tercera sección presenta los resultados e interpretación de dichos análisis. Finalmente, en el cuarto apartado se discuten las principales implicaciones y reflexiones acerca de los hallazgos de esta investigación.

### Las satisfacciones intrínseca y extrínseca del personal

La importancia de la satisfacción laboral (sl) es que se trata de un fenómeno caracterizado por las emociones y actitudes de los trabajadores, que tienen relación con la consecución de metas y resultados en las organizaciones; de ahí la relevancia de hacerlos sentir valiosos e importantes (Pedraza, 2020; Zenteno-Hidalgo & Durán, 2016). La sl es una variable que mantiene su vigencia e interés por su análisis para el campo académico y gerencial (Cernas, Mercado, & León, 2018; Oshagbemi, 1999; Spector, 1985), representando una de las variables del comportamiento organizacional con mayor estudio del siglo xx (Pujol-Cols & Dabos, 2018; Rice, Gentile, & McFarlin, 1991; Spector, 1985).

La sl es un tema organizacional que tiende a reflejar el estado de bienestar de los empleados con su trabajo; por ende, implica el conjunto de emociones experimentadas por los trabajadores sobre el cargo que desempeñan (satisfacción intrínseca), así como de los aspectos generales y contextuales de la organización (satisfacción extrínseca), que prescriben su bienestar y compromiso con su desempeño y productividad laboral (Chiang, Gómez, & Hidalgo, 2017; Serrano, Ortega, Reyes, & Riveros, 2015; Spector, 1985), aunque vale la pena tener presente que existen posturas encontradas acerca de que exista una relación positiva entre la satisfacción y el desempeño laboral (Chiang & Ojeda, 2013; Spector, 1985). De acuerdo con Cantón y Téllez (2016), no existe una definición conceptual única acerca de la sl. Sin embargo, al analizar diferentes



conceptos (tabla 1), se identifica que los investigadores afirman que este constructo se refiere a un conjunto de emociones generadas en los empleados, producto de las situaciones vivenciales individuales y organizacionales que experimentan, produciendo satisfacciones gratas o negativas de su ambiente laboral (Hosie et al., 2007; Hospinal, 2013; Serrano et al., 2015).

Como se puede inferir de los conceptos expresados en la tabla 1, es importante que las organizaciones, dentro de sus prácticas de recursos humanos, se ocupen de enviar mensajes a los trabajadores que les hagan saber que son valiosos, promoviendo una cultura organizacional de equidad y justicia como estrategia de bienestar colectivo (Hosie et al., 2007; Zenteno-Hidalgo & Durán, 2016). Esta práctica resulta importante porque las implicaciones de mejorar la SL es relevante para gestar y fortalecer emociones cada vez más positivas, en donde los trabajadores perciban los beneficios integrales de pertenecer a una organización, ya que ellos pasan gran parte de su tiempo allí. Por eso, es necesario determinar y analizar aquellos factores que mejoran la satisfacción del personal, con el fin de contribuir al logro de los resultados empresariales

(Acosta & Venegas, 2010; Arias & Arias, 2014; Pedraza, 2020; Zenteno-Hidalgo & Durán, 2016). Además, la SL también se ha determinado como una variable relacionada con el bienestar del empleado (Hosie et al., 2007), la rotación laboral, el ausentismo, el compromiso organizacional, la desmotivación y otras emociones y conductas de los trabajadores (Cernas et al., 2018; Chiang, Salazar, Huerta, & Núñez, 2008; Gil-Flores, 2017).

En estudios previos, se ha encontrado que aspectos como las características y el flujo del trabajo, el equilibrio entre el trabajo y la familia, y la SL conllevan como resultado trabajadores más felices y comprometidos con sus organizaciones, lo que se asocia con un mayor rendimiento de la organización y creatividad laboral, así como una gestación de mayores conductas sociales a favor de sus compañeros de trabajo y de los clientes (Hosie et al., 2007). Al respecto, Fisher (2010) señala que la experimentación y el refuerzo de las emociones positivas de los empleados vigorizan su felicidad en la organización y, por ende, redundan en una mayor satisfacción con su trabajo y compromiso positivo con su organización.

**Tabla 1.**  
**Definiciones e implicaciones de la satisfacción laboral.**

Descripción general	Fuente
Estado emocional positivo (placentero), producto de la evaluación y apreciación subjetiva de los trabajadores, acerca de las situaciones vivenciales que experimentan en sus cargos desempeñados.	Chiang y Ojeda (2013), Locke (1976), Serrano et al. (2015).
Percepciones gestadas en el empleado sobre sus funciones y ambiente laboral, que se desarrolla a partir de su juicio de evaluación, sobre las situaciones que experimentaron o experimentan en su estancia en la organización.	Chiang, Salazar y Núñez (2007), Chiang et al. (2008), Sundstrom & Sundstrom (1986).
Implica sentimientos positivos o negativos del empleado hacia su trabajo, que son producto de la experimentación gradual que el empleado valora del mismo.	Schermerhorn, Hunt y Osborn (1987).
Representa la valoración apreciativa, que percibe el trabajador como resultado de sus expectativas y deseos que espera cumplir con el puesto desempeñado, y los beneficios que realmente obtiene (remuneración, oportunidades de promoción, autonomía).	García-Pozo, Moro-Tejedor y Medina-Torres (2010), Gil-Flores (2017), Rice et al. (1991).
Implica la emoción que se produce en el empleado, al comparar los beneficios realmente obtenidos por su trabajo, respecto a sus expectativas merecidas y generadas por la contribución que la persona estima aporta a su organización.	Cantón y Téllez (2016), Oshagbemi (1999).
Refiere al grupo de emociones buenas o inconvenientes, producidas en los trabajadores como resultado de los juicios de evaluación emitidos sobre las experiencias vividas del ambiente laboral.	Acosta y Venegas (2010), Chiang, Salazar, Martín y Núñez (2011), Davis y Newstrom (2007).

Fuente: elaboración propia con base en las fuentes citadas.

Para estudiar la *sl* en este trabajo, se ha tomado como referente básico la propuesta de Warr, Cook y Wall (1979), porque es una escala de medición corta y robusta para el análisis de la satisfacción intrínseca (valoración de aspectos propios del contenido del trabajo desarrollado que implica responsabilidad, desafíos, crecimiento) y extrínseca del empleado (que refiere a la valoración de características generales como ambiente, herramientas, entre otros). Según Pujol-Cols y Dabos (2018), más de cincuenta años de investigación demuestran que los factores intrínsecos y extrínsecos explican la *sl* de los empleados.

Cabe mencionar que la *sl* representa una variable que se asocia favorablemente con aquellos aspectos valorados del ambiente de trabajo (Arias & Arias, 2014; Bahrami et al., 2016), por lo que en el marco del interés académico este estudio tiene como objetivo analizar las relaciones entre ambos fenómenos, en el contexto de las organizaciones públicas y privadas, exponiendo en seguida el concepto e importancia del clima organizacional (ambiente laboral), como factor predictor de la satisfacción de los empleados en las organizaciones, que implica sentimientos o emociones más o menos estables en el tiempo (Fisher, 2010; Zenteno-Hidalgo & Durán, 2016).

### La gestión del clima organizacional con la satisfacción laboral

Considerando que la contribución del capital humano hacia la organización y los servicios que proporcionan se ve afectado por el clima organizacional (*co*) que los empleados perciben y valoran en sus organizaciones (Acosta

& Venegas, 2010; Bullich-Marín, Miralles, Torres, Planas-Campmany, & Juvé-Udina, 2016), es importante pasar a definir y analizar esta variable. Según Schneider, Ehrhart y Macey (2013), este fenómeno hace referencia a las experiencias de los empleados, que tienden a generar un pensamiento y percepción colectiva sobre las prácticas, procedimientos y políticas formales e informales que observan en su organización (Chiang et al., 2008; Sotelo, Arrieta, & Figueroa, 2015), así como de aquellas conductas que son reconocidas y estimuladas por la gerencia, y que funcionan como catalizador para regular el comportamiento del empleado a las exigencias organizacionales (Chiang et al., 2011).

El *co* representa, entonces, una apreciación grupal de las percepciones que se forman los trabajadores, como resultado de las interacciones frecuentes en su organización, que tiene impactos positivos o negativos sobre la satisfacción y productividad del personal (Aldana-González, Hernández-González, Aguirre-Bautista, & Hernández-Solórzano, 2009; Bustamante-Ubilla, Lapo-Maza, & Grandón-Avenidaño, 2016; Litwin & Stringer, 1968; Muñoz-Seco, Coll-Benejam, Torrent-Quetglas, & Linares-Pou, 2006), implicaciones de este concepto que se circunscriben tanto a las organizaciones privadas como públicas (Cubillos, Velásquez & Reyes, 2014).

Con fundamento en los estudios de Cardona y Zambrano (2014), de Chiang et al. (2008) y de Chiang et al. (2011), se identifica que el *co* se ha analizado a través del tiempo en tres fases de estudio. En un primer nivel de valoración, se aborda con el enfoque que analiza aspectos organizacionales generales, que son producto de las percepciones



de los empleados de su contexto en la organización. La segunda fase se caracteriza por el diseño de esquemas cognoscitivos del personal acerca del funcionamiento de la organización, que dan directriz a ellos sobre cuál debe ser su mejor comportamiento en cada situación organizacional que se les presente. En la tercera fase, se combinan las percepciones que se generan de la convivencia entre empleados y situaciones vinculadas con el ambiente laboral.

Este es un constructo referente al conjunto de percepciones valoradas y compartidas por el capital humano acerca de su ambiente o contexto organizacional (Acosta & Venegas, 2010; Cardona & Zambrano, 2014), edificadas sobre la base del valor e interpretación que los empleados otorgan a sus experiencias de las rutinas, vivencias, procesos y situaciones laborales que advierten en su organización (Niculita, 2015). De acuerdo con Rusu y Avasilcai (2014), esto repercute en las actitudes del trabajador, en su rendimiento laboral, en los resultados y desempeño de las organizaciones (Fainshmidt & Frazier, 2017) y en los servicios que se proporcionan a los usuarios (Bullich-Marín et al., 2016; Cubillos et al., 2014; Muñoz-Seco et al., 2006).

En la revisión de literatura se observa que no existe un concepto único sobre el *co* (Acosta & Venegas, 2010; Bustamante-Ubilla, Grandon-Avenidaño, & Lopo-Maza, 2015; Castro & Martins, 2010; Hernández, Méndez, & Contreras, 2014; Sotelo et al., 2015). Lo que sí se confirma es que se trata de un fenómeno complejo y multidimensional en su análisis (Acosta & Venegas, 2010; Bustamante-Ubilla et al., 2016; Castro & Martins, 2010; Chiang et al., 2008; Hashim, Amir & Ghani, 2015; Hernández, Méndez et al., 2014; Litwin & Stringer, 1968; Sotelo et al., 2015), puesto que este constructo implica una categorización de aspectos que caracterizan a una entidad económica y la diferencian de sus competidores (García-Pozo et al., 2010; Hashim et al., 2015; Muñoz-Seco et al., 2006; Tsai, 2014), y que son resultado de las percepciones gestadas a partir de las interacciones sociales y las experiencias compartidas por el capital humano de una organización (Fainshmidt & Frazier, 2017; Hashim et al., 2015; García et al., 2010; Hernández, Méndez et al., 2014; Litwin & Stringer, 1968; Muñoz-Seco et al., 2006; Niculita, 2015).

Según lo observado, se infiere de manera general que esta variable de la organización se fundamenta en el conjunto de percepciones individuales y colectivas que se forman los empleados (Acosta & Venegas, 2010; Arias & Arias, 2014; Cardona & Zambrano, 2014; Chiang et al., 2007; Hashim et al., 2015; Hernández, Méndez et al., 2014; Hospinal, 2013; Litwin & Stringer, 1968; Tsai, 2014), con respecto a variables o características de una organización (políticas, procedimientos, estructura organizacional,

departamentalización, prácticas administrativas) y a los procesos humanos que se producen en la constante interacción de los empleados dentro de la organización (comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, supervisión).

Entre las principales dimensiones empleadas por diversos estudiosos del *co*, se señalan como ejemplos los factores de autonomía, cohesión, reducción del miedo, incremento de seguridad, apertura, ayuda, colaboración, dirección, responsabilidad, recompensas, motivación, justicia, normas, mejora continua, formalización organizacional, formación e interacción social (Aldana-González et al., 2009; Bustamante-Ubilla et al., 2015; Castro & Martins, 2010; García-Pozo et al., 2010; Pedraza 2018; Zenteno-Hidalgo & Durán, 2016). Se decide utilizar en la medición del *co* el modelo de Litwin y Stringer (1968), porque incorpora en su escala un gran número de las dimensiones que han sido expuestas en la literatura sobre este constructo, además de ser una de las escalas con mayor aplicación en diversos estudios para medir esta variable (Acosta & Venegas, 2010; Bernal, Pedraza, & Sánchez, 2015; Pedraza, 2018).

En diversos estudios y contextos de análisis sobre el *co*, se ha inferido que varias de sus dimensiones se asocian con el estado emocional de los empleados y en el arraigo o compromiso con su organización (Aldana-González et al., 2009; Bahrami et al., 2016; Bustamante-Ubilla et al., 2015; Cantón & Téllez, 2016; Castro & Martins, 2010; Pedraza 2018; Zenteno-Hidalgo & Durán, 2016). Con el fundamento de que en la literatura revisada existe una asociación positiva entre el clima laboral y las satisfacciones de los empleados, se presenta el esquema de investigación (figura 1) y las proposiciones de relación que se validarán entre las variables del presente estudio.

**H1.** *Existe un efecto positivo del ambiente laboral hacia las emociones generales que se forman los empleados de sus experiencias en la organización.*

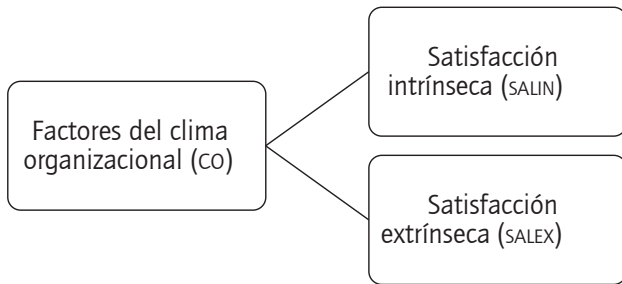
**H2.** *Existe un efecto positivo del ambiente laboral hacia las emociones específicas del cargo que desempeñan los empleados en sus organizaciones.*

**H3.** *Existen diferencias significativas en las relaciones de los factores del clima organizacional y la satisfacción laboral entre empleados de organizaciones públicas y privadas.*

## Metodología

### Muestra y recolección de datos

El presente estudio se caracteriza por estar en el enfoque empírico, racional y causal, observando las variables sin



**Figura 1.** Modelo de estudio del clima y la satisfacción laboral en organizaciones públicas y privadas. Fuente: elaboración propia con base en Arias y Arias (2014), Castro y Martins (2010), Chiang et al. (2008), Chiang et al. (2011), Hosie et al. (2007), Hospinal (2013), Muñoz-Seco et al. (2006); Rusu y Avasilcai (2014), Schneider et al. (2013), Sotelo et al. (2015), Tsai (2014), y Zenteno-Hidalgo y Durán (2016).

ninguna manipulación por parte del investigador y recabando los datos en un momento específico del tiempo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). La recolección de los datos se realizó por medio de un cuestionario que se aplicó a 155 empleados de organizaciones públicas y privadas, que voluntariamente participaron en la investigación. Con fundamento en Hinkin (1995), se eliminaron doce cuestionarios por omisión de respuestas en diversas preguntas de la sección de *co*, *sl* y datos generales (más del 30% de datos sin respuesta).

También se dejaron fuera 63 encuestas, porque correspondían a empleados del sector público, quienes estaban adscritos a dependencias o entidades que no proporcionaban servicios públicos directos al usuario o población objetivo. Este fue un criterio de exclusión considerado para conformar la base final del análisis de los datos, así que solo se eligieron a los sujetos encuestados del sector público, de dependencias o entidades que otorgan servicios directos a la población, como salud, educación y financiamiento. De esta forma, se cuidó cierta correspondencia con los encuestados de empresas privadas, en las que su misión es otorgar servicios directos a clientes.

Por ende, la muestra no probabilística definitiva se conformó con 80 sujetos, distribuidos de la siguiente manera: 37 correspondían a trabajadores de organizaciones privadas y 43 a entidades públicas, todas con naturaleza de actividad preponderante en el sector servicios. En este sentido, se menciona que, en México, a este sector pertenecen las entidades que ofrecen algún servicio, como hospitales, escuelas, despachos, bancos, restaurantes, hoteles, espectáculos, transportes y comunicaciones, entre otros que proporcionan bienes intangibles a sus clientes o usuarios.

En la escala utilizada para la medición del constructo de ambiente laboral, se consideraron las nueve dimensiones del modelo teórico de Litwin y Stringer (1968), con motivo

de que es una operacionalización ampliamente aplicada, que hace referencia a aspectos como la estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, afecto, apoyo, normas, conflicto e identidad (Acosta & Venegas, 2010; Aldana-González et al., 2009; Bernal et al., 2015; Pedraza, 2018); mientras que, para medir el constructo de *sl*, se aplicó la encuesta general de la satisfacción, que clasifica este fenómeno en dos categorías de emociones de los trabajadores, que se identifican como intrínseca y extrínseca (Warr et al., 1979).

De acuerdo con Zenteno-Hidalgo y Durán (2016), se decidió usar cuestionarios, porque son los instrumentos más utilizados en la medición de fenómenos organizacionales abstractos, como el clima y la *sl*. El cuestionario quedó conformado por tres apartados. La primera sección se destinó para recopilar información de variables como género, edad, estado civil, escolaridad, antigüedad en la empresa, tipo de contratación, tipo de sector al que corresponde la organización (público o privado). En el segundo apartado, se presentaron 54 ítems que miden las características generales de ambiente laboral. La tercera sección presentó al encuestado quince ítems que miden la variable de *sl*. Los reactivos de estas dos secciones se diseñaron en una escala tipo Likert de cinco niveles de valoración, por considerarse una forma de medición de percepciones pertinente y válida (Bustamante-Ubilla et al., 2016).

### Técnicas de análisis de datos

Por tratarse de un estudio correspondiente al enfoque cuantitativo, se recurrió a la estadística descriptiva para exponer las principales características de la muestra no probabilística de sujetos que participaron. Con fundamento en Hair, Anderson, Tatham y Black (2008), para identificar la estructura subyacente de las variables de *co* y *sl*, y con el fin de sintetizar su medición en un grupo de factores más pequeños, se aplicó la técnica estadística de reducción de datos, conocida como análisis factorial (Pérez & Medrano, 2010), mediante máxima verosimilitud y con rotación *PROMAX*. Se evaluó la pertinencia de aplicar al conjunto de datos la técnica referida, al cumplirse los supuestos de valoración que exige este método (como puede observarse en la tabla 2, de la sección de resultados).

Para evaluar las relaciones propuestas entre las variables independientes (factores del *co*) y las dependientes (factores de la *sl*), se decidió utilizar el modelado de ecuaciones estructurales, por las ventajas que representa este tipo de técnica (Ruiz, Pardo, & San Martín, 2010), pues permite analizar relaciones complejas de dependencia con la medición de variables latentes (análisis estadístico multivariante). En específico, la técnica de ecuaciones

estructurales aplicada fue PLS (*Partial Least Squares*), debido al interés de evaluar la complejidad de las relaciones entre las variables de estudio con técnicas de segunda generación, por la potencia estadística que representan y, en particular, cuando se tienen situaciones como el tamaño de la muestra reducido y escalas de medición ordinal (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014; Mondéjar, 2017).

Al aplicar PLS, se tiene presente que hay un modelo de estructura (modelo interno) que representa los constructos (círculos) y las relaciones (rutas) entre dichas variables latentes; además, se tiene en cuenta que existe el modelo de medición (modelo externo), que muestra las relaciones entre los constructos con sus indicadores (rectángulos), que son propiamente las variables observables (Gómez, 2011; Hair et al., 2014; Mondéjar, 2017). El fin que se persigue con los modelos de ecuaciones estructurales (SEM) es que el modelo de medida reflexivo (externo) permite analizar las cargas factoriales de los indicadores con respecto a su variable latente, además de evaluar la fiabilidad, validez convergente y discriminante; mientras que en el modelo estructural (interno), se analizan las relaciones de causalidad entre las variables exógenas (independientes) y endógenas (dependientes), considerando los valores T y P de las relaciones, y la potencia de la predicción con el coeficiente R<sup>2</sup> (Gómez, 2011; Hair et al., 2014). Para estudiar la hipótesis que suponía valoraciones diferenciadas entre los factores de las variables independientes y dependientes, se aplicó la técnica de análisis multigrupo, en el *software* Smart PLS, versión 3.2.8. Esta técnica permite al investigador probar las diferencias entre modelos idénticos estimados para diferentes grupos de encuestados (Hair et al., 2014).

## Resultados

### Encuestados, características generales

Primeramente, es importante exponer las principales características de los 80 empleados participantes en esta investigación. Se menciona que el 42,5% de los encuestados corresponde a hombres y un 57,5%, a mujeres. Se determinó que, en la variable de rango de años, el 58,7% de ellos se encuentra de 18 a 33 años y un 41,3%, de 34 a 50 años. En relación con el estado civil, se observó que un 32,5% se encuentra formalmente comprometido en matrimonio, mientras que el 67,5% manifiesta estar soltero a la fecha del estudio. Por otra parte, el 46,2% solo tiene estudios concluidos en educación básica (secundaria y preparatoria), el 41,3% cuenta con grado profesional (licenciatura o ingeniería), y el 12,5% tiene escolaridad de maestría o doctorado. Se identificó que el 42,5% de los empleados es de planta o base en sus organizaciones, el 23,8% ocupa

mandos medios y superiores, mientras que el 33,7% corresponde a trabajadores de categoría temporal. Además, el 53,8% corresponde a empleados que prestan sus servicios en dependencias y entidades de la administración pública, mientras que el 46,2% trabaja para entidades económicas de carácter empresarial y lucrativo.

### Estructura factorial exploratoria de las variables de análisis (co y sl)

Mediante la técnica de reducción de datos (Pérez & Medrano, 2010), se determinaron cinco factores del constructo co (tabla 2). Estos factores son recompensas, afecto, apoyo, estándares e identidad. Estos componentes identificados para el co coinciden con lo escrito en la literatura sobre los aspectos que caracterizan dicha variable (Acosta & Venegas, 2010; Aldana-González et al., 2009; Arias & Arias, 2014; Hashim et al., 2015; Pedraza, 2018; Sotelo et al., 2015; Tsai, 2014). Se menciona que 32 reactivos de la escala original (54) quedaron fuera con motivo de las bajas cargas obtenidas en su factor (menores a 0,65), que es el valor requerido para el tamaño de muestra de estudio (n = 80), reduciéndose a 22 preguntas la medición del co en el presente trabajo. La confiabilidad general por cada factor de esta variable es aceptable (tabla 2), al identificarse indicadores alpha de Cronbach, todos superiores 0,70 (González & Pazmiño, 2015; Hashim et al., 2015; Hernández, Méndez et al., 2014; Nunnally, 1978).

En la variable de sl, mediante el análisis factorial exploratorio, se confirma la tipología del modelo de Warr et al. (1979), cuya factorización se describe en la tabla 3. El índice alpha de Cronbach permite observar valores superiores a 0,70; se infiere por ello una aceptable confiabilidad en la medición del constructo (0,88), en sus dos dimensiones identificadas: intrínseca y extrínseca (González & Pazmiño, 2015; Hashim et al., 2015; Nunnally, 1978). En este proceso, tres indicadores quedan fuera de los 15 ítems de la escala original, restando únicamente 12 para medir este constructo, como se observa en la tabla 3.

### La relación de dependencia de los factores del clima organizacional y la satisfacción laboral

Con fundamento en la revisión de literatura, así como en la estructura subyacente determinada mediante el AFE en la sección anterior, para valorar la relación de los factores del co (ambiente laboral) con las dimensiones de la sl (SALIN y SALEX), se procedió primero a la definición del modelo de estudio de la relación de variables exógenas y endógenas. Se construyó el diagrama o gráfico de ruta para analizar la pertinencia del modelo de medida y, posteriormente,

**Tabla 2.**  
**Caracterización de los factores determinantes del clima organizacional.**

Descripción de cada factor	CFM (0,65)	AFE con SPSS	Alpha de Cronbach
<b>1. Recompensas</b>			
R1_A La organización cuenta con un sistema formal de promoción y crecimiento de sus trabajadores.	0,65	KMO 0,83 $\chi^2$ 252,95 Significancia 0,000	0,90
R2_A Las recompensas y estímulos son mayores a las llamadas de atención y críticas hacia el trabajo.	0,77		
R3_A Las personas son recompensadas en proporción al desempeño en el trabajo.	0,82		
R4_A Hay una gran cantidad de recompensas.	0,90		
R5_A Son suficientes las recompensas y reconocimientos para hacer un buen trabajo.	0,84		
<b>2. Afecto</b>			
A1 Prevalece un ambiente agradable en la organización.	0,79	KMO 0,82 $\chi^2$ 185,53 Significancia 0,000	0,86
A2 Existe un ambiente de trabajo fácil y relajado.	0,71		
A3 En la organización es muy fácil llegar a conocer a las personas.	0,71		
A4 Las personas tienden a ser amistosas hacia los demás.	0,86		
A5 Se tiene una estrecha relación entre el director y los empleados.	0,68		
<b>3. Apoyo</b>			
A1_A Se tiene el apoyo de los superiores cuando se comete un error.	0,67	KMO 0,82 $\chi^2$ 282,447 Significancia 0,000	0,92
A2_A Los superiores hacen un esfuerzo por conocer las aspiraciones que tienen los empleados.	0,95		
A3_A La gente tiene confianza suficiente el uno del otro.	0,91		
A4_A Los superiores hacen hincapié en las necesidades de sus empleados.	0,92		
A5_A Cuando estoy en una tarea difícil por lo general puedo contar con la ayuda de mi jefe y compañeros de trabajo.	0,70		
<b>4. Estándares</b>			
E1_A Se establecen altos estándares de desempeño.	0,85	KMO 0,83 $\chi^2$ 151,66 Significancia 0,000	0,87
E2_A Los superiores propician la mejora continua.	0,88		
E3_A Existe una fuerte presión por mejorar continuamente el rendimiento de los empleados.	0,75		
<b>5. Identidad</b>			
I1 Estoy orgulloso de pertenecer a esta organización.	0,56	KMO 0,77 $\chi^2$ 285,510 Significancia 0,000	0,85
I2 Siento que soy miembro de un equipo de trabajo que funciona bien.	0,82		
I3 Existe mucha lealtad del personal hacia la organización.	0,87		
I4 Es posible conciliar los objetivos personales con los objetivos de la organización.	0,84		

Nota. CFM = Carga factorial mínima, que, para el tamaño de una muestra de 80 encuestados, es de 0,65 (Hair et al., 2008). AFE = Análisis factorial exploratorio. SPSS = Statistical Package for the Social Sciences en versión 23. KMO = Kaiser, Mayer-Olkin, en donde el índice calculado debe ser igual o superior a 0,70.  
Fuente: elaboración propia.

proceder a validar las hipótesis (figura 2), observándose cargas factoriales de los ítems aceptables (todos superiores a 0,70), en cada uno de los constructos de los que forman parte (Hair et al., 2014).

El primer paso fue validar el modelo de medida, para confirmar si las escalas de los diferentes constructos eran fiables y, además, si cumplían con los criterios de validez, determinándose resultados adecuados (tabla 4). 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).

Para la validez discriminante, se utilizó el criterio de Fornell-Larcker, que es el más usual, en donde también se confirmó que los valores de la diagonal principal, que son la raíz cuadrada de la AVE, respecto a las correlaciones de

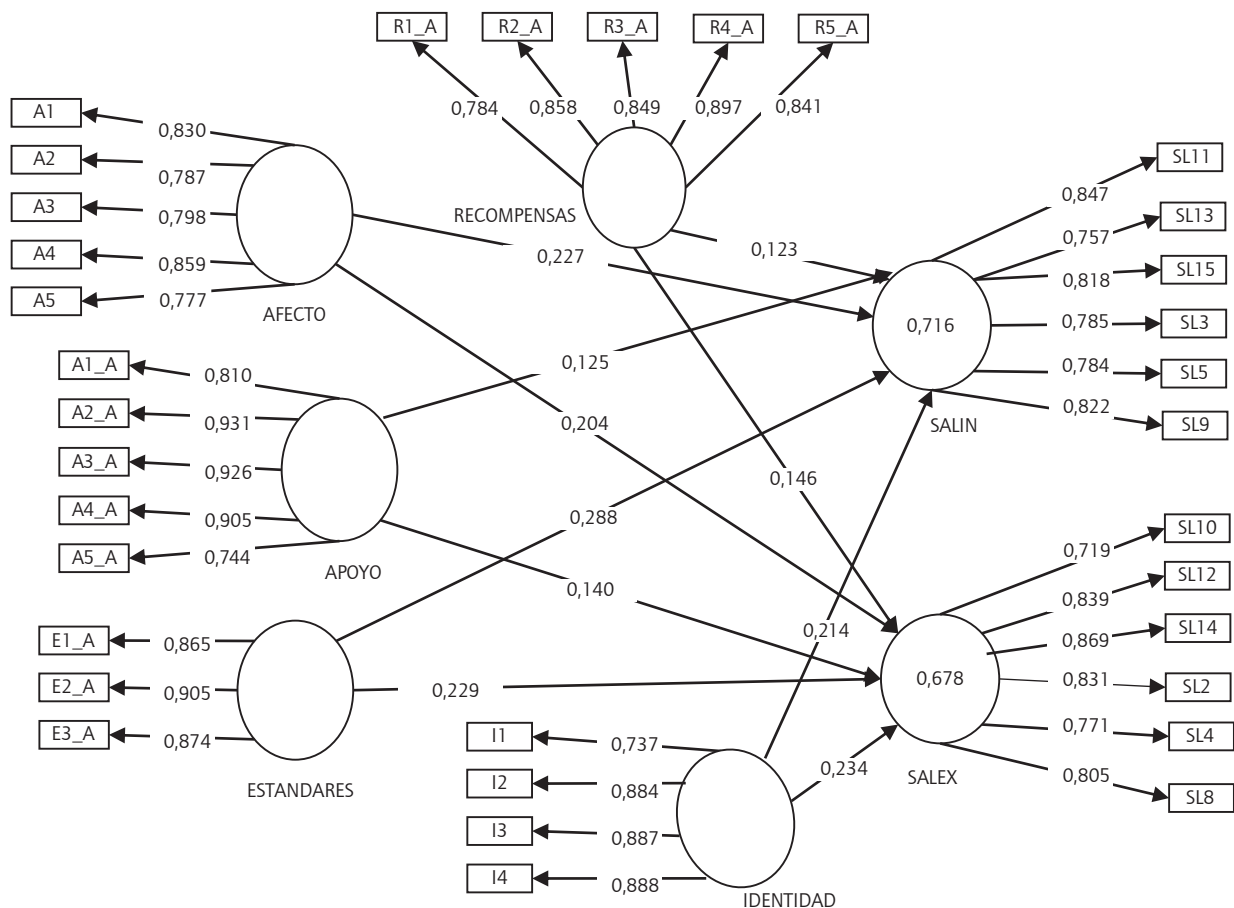


**Tabla 3.**  
*La satisfacción laboral y sus dimensiones extrínseca e intrínseca.*

Descripción de ítems por cada dimensión de la satisfacción	CFM (0,65)	AFE con SPSS	Alpha de Cronbach
<b>1. Extrínseca (SALEX)</b>			
SL3 Tus compañeros de trabajo.	0,71	KMO 0,82 $\chi^2$ 261,86 Significancia 0,000	0,88
SL5 Tu superior inmediato.	0,71		
SL9 Relaciones entre dirección y trabajadores en la organización.	0,78		
SL11 El modo en que está gestionada la organización.	0,85		
SL13 Tu horario de trabajo.	0,71		
SL15 Tu estabilidad en el empleo.	0,76		
<b>2. Intrínseca (SALIN)</b>			
SL2 El empleado decide sus métodos de trabajo.	0,79	KMO 0,86 $\chi^2$ 250,19 Significancia 0,000	0,88
SL4 Distinción recibida por el desempeño adecuado de su cargo.	0,70		
SL8 Libertad para desarrollar y aplicar sus competencias en su cargo.	0,75		
SL10 Las oportunidades de crecer y hacer carrera en su organización.	0,66		
SL12 La dirección toma en cuenta las propuestas que hace el empleado en sus funciones.	0,80		
SL14 La diversificación de actividades que ejecuta en su cargo.	0,84		

**Nota.** CFM = Carga factorial mínima, que, para una muestra de 80 encuestados, es de 0,65 (Hair et al., 2008). AFE = Análisis factorial exploratorio. SPSS = Statistical Package for the Social Sciences en versión 23. KMO = Kaiser, Mayer-Olikin, en donde el índice calculado debe ser igual o superior a 0,70.

Fuente: elaboración propia.



**Figura 2.** Modelo estructural de factores del clima organizacional y la satisfacción intrínseca y extrínseca del personal en organizaciones públicas y privadas del sector servicios. Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4.**  
*Indicadores de fiabilidad y validez convergente del modelo de medida.*

Constructos	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
Recompensas	0,901	0,927	0,717
Afecto	0,870	0,905	0,657
Apoyo	0,915	0,937	0,751
Estándares	0,857	0,913	0,777
Identidad	0,873	0,913	0,725
SALIN	0,889	0,916	0,645
SALEX	0,892	0,918	0,652

Fuente: elaboración propia.

los correspondientes factores, obtuvieron valores todos mayores que los demás valores de la columna correspondiente (Hair et al., 2014), confirmándose este tipo de validez para el modelo de medida. Al observar el cumplimiento adecuado de la fiabilidad, así como de la validez convergente y discriminante, se pasó en una segunda fase a evaluar el modelo estructural (Gómez, 2011; Hair et al., 2014). Se consideraron los siguientes aspectos para validar la pertinencia del modelo interno (estructura): i) estimar la significancia estadística y relevancia de las hipótesis planteadas con el procedimiento de *Bootstrapping*, en donde las variables son estadísticamente significativas (tabla 5) cuando el valor del estadístico T es superior a 1,96<sup>1</sup>; ii) precisión de las predicciones (indicador R2); iii) tamaño de los efectos f2 y iv) relevancia predictiva del modelo mediante el estadístico Q2.

Se concluye que la SL intrínseca y extrínseca está influenciada por las dimensiones del CO, identificadas como afecto, estándares e identidad. Esto se determina porque los valores T se encontraron en los niveles de confianza del 95% y 90%. De esta forma, se confirma, parcialmente, que solo tres factores del ambiente laboral contribuyen a explicar las satisfacciones intrínseca y extrínseca (SALIN y SALEX), aceptándose solo seis de las diez hipótesis de investigación, que suponían relaciones entre los factores de la variable independiente y la dependiente (tabla 5). Las demás relaciones no son estadísticamente significativas (el valor de P fue mayor a 0,1).

<sup>1</sup> Para comprobar las hipótesis y, por ende, la significancia de los indicadores reflectivos, se utilizó la técnica del *bootstrapping*. Se recuerda que, si los valores de T son mayores de 1,96, conlleva a valores de P menores de 0,05 y, por lo tanto, serían significativos al 0,05% (95% de confianza); si los valores de T son mayores de 2,56, indican significancia al 0,01 (99% de confianza) e, incluso, si son mayores a 1,645, lo son al nivel de 0,10 (90% de confianza).

**Tabla 5**  
*Valores T y P para validar hipótesis del modelo especificado.*

Hipótesis	Relaciones	Valor T	Valor P	Hipótesis
H1	Afecto → SALEX	1,745	0,082	Se acepta*
H2	Afecto → SALIN	2,075	0,039	Se acepta
H3	Apoyo → SALEX	1,141	0,254	No se acepta
H4	Apoyo → SALIN	1,229	0,220	No se acepta
H5	Estándares → SALEX	1,749	0,081	Se acepta*
H6	Estándares → SALIN	2,630	0,009	Se acepta
H7	Identidad → SALEX	1,972	0,049	Se acepta
H8	Identidad → SALIN	2,067	0,039	Se acepta
H9	Recompensas → SALEX	1,450	0,148	No se acepta
H10	Recompensas → SALIN	1,377	0,169	No se acepta

Nota. \*Se acepta al 90% de confianza. Se utiliza la flecha (→) para señalar que una variable afecta la otra.

Fuente: elaboración propia.

Además, en relación con los resultados de predicción, se identificó que se obtienen valores sustanciales del R2, al determinarse para las variables dependientes que SALEX es explicada por el modelo en un 67,8% y SALIN, en un 71,6%. En relación con el indicador de f2, que mide los efectos de una variable independientes en una variable dependiente, mediante el cambio que se produce en el R2 del constructo endógeno, se observaron efectos pequeños en la presente investigación de las variables independientes (*afecto, identidad, recompensas, estándares*) sobre las dependientes (SALEX y SALIN), puesto que se obtuvieron valores superiores a 0,02 y menores a 0,15.

Estos resultados aportan evidencia empírica a los planteamientos que han realizado otros estudios (Pedraza, 2018; Zenteno-Hidalgo & Durán, 2016), sobre la relación del clima o ambiente laboral con las satisfacciones intrínsecas (Hosie et al., 2007; Warr et al., 1979) y extrínsecas (Warr et al., 1979), desde la perspectiva del contexto de organizaciones públicas y privadas, confirmándose parcialmente los supuestos de relación. La relevancia predictiva del modelo usando el estadístico Q2 determina que, cuando se obtiene un valor para este indicador mayor a cero para las variables endógenas o dependientes, indica relevancia del modelo de trayectoria del constructo estudiado (Gómez, 2011; Hair et al., 2014), confirmándose para esta investigación valores aceptables de Q2, al obtener para SALEX un valor de 0,396 y para SALIN, de 0,411, lo que señala relevancia predictiva del modelo en cuestión.

La bondad de ajuste del modelo se evaluó con el indicador SRMR (normalización de la raíz cuadrada media residual), métrica que mide la diferencia entre la matriz de correlación observada y la matriz de correlaciones implícita del modelo.

**Tabla 5.**  
*Contraste en la valoración de relaciones de los factores del clima organizacional y la satisfacción laboral por tipo de sector.*

Relaciones	Coefficientes path original (privado)	Coefficientes path original (público)	Valores T (privado)	Valores T (público)	P-valores (privado)	P-valores (público)
Afecto → SALEX	0,343	0,131	1,380	0,710	0,168	0,478
Afecto → SALIN	0,182	0,231	1,141	1,141	0,254	0,254
Estándares → SALEX	0,172	0,302	0,785	0,968	0,433	0,334
Estándares → SALIN	0,217	0,327	2,035	1,136	<b>0,042</b>	0,256
Identidad → SALEX	0,322	0,066	1,426	0,381	0,154	0,703
Identidad → SALIN	0,481	0,013	3,571	0,089	<b>0,000</b>	0,929

*Nota.* Las rutas de las relaciones de estándares a SALIN y la de identidad a SALIN son las únicas que muestran P-VALORES SIGNIFICATIVOS, aparecen en negrita en esta tabla.  
Fuente: elaboración propia.

Según Hu y Bentler (1998), un buen ajuste es cuando se obtiene un valor de 0,08 aproximadamente, otros autores, consideran que el límite debe ser de menos de 0,10. Para el presente modelo, el valor fue de 0,085, cumpliendo la sugerencia señalada por Hu y Bentler (1998).

### Diferenciación de la valoración del clima organizacional y la satisfacción laboral en organizaciones públicas y privadas del sector servicios

Al aplicar la técnica de análisis multigrupo (PLS MGA), se encontró que en la valoración que hacen los encuestados no existen diferencias significativas entre organizaciones públicas y privadas, en concreto en los coeficientes de ruta de las relaciones de Afecto → SALEX, Afecto → SALIN, Estándares → SALEX, Identidad → SALEX; mientras que si se observaron diferencias significativas en organizaciones del sector privado en las relaciones de Estándares → SALIN, así como en Identidad → SALIN (tabla 5).

Determinándose que los empleados que prestan sus servicios para el sector privado otorgan mayor valor a las dimensiones de estándares e identidad como factores que afectan su satisfacción intrínseca (Estándares → SALIN, Identidad → SALIN), y que en el caso del resto de factores del ambiente laboral (concretamente afecto) y la satisfacción extrínseca no muestran diferenciación alguna (Afecto → SALIN), se observa que los empleados evalúan sin ninguna diferenciación también los factores de afecto, estándares e identidad en las relaciones con la satisfacción extrínseca (Afecto → SALEX, Estándares → SALEX, Identidad → SALEX).

### Conclusiones e implicaciones del estudio

Esta investigación aporta evidencia empírica sobre el análisis de la relación de dependencia de dos constructos, relacionados con la administración del capital humano en las

organizaciones públicas y privadas, que son el co y la sl. Normalmente estas variables representan fenómenos que poca atención despiertan en la gerencia, puesto que se da por sentado que, al recibir el sueldo o salario por sus servicios, el personal se comprometerá con los resultados y desempeño organizacional.

Sin embargo, en nuestros tiempos seguir soslayando este tipo de aspectos intangibles puede ser perjudicial para las organizaciones, puesto que la mayoría de ellas —si no todas— logran sus resultados empresariales a través de sus trabajadores. Esto implica dar la relevancia adecuada a factores del co, como práctica de administración de personal que permita incrementar su satisfacción y, por ende, la identidad y compromiso con la organización.

Se precisa que los resultados de este estudio dan cuenta de que la variable de co es un constructo complejo, al determinar que su estructura subyacente corresponde a lo escrito en la literatura: que se trata de una variable multidimensional. Los cinco factores determinantes para este constructo coinciden en su mayoría con lo descrito por los estudiosos de este fenómeno organizacional. En esta investigación se identificaron los factores de recompensas, afecto, apoyo, estándares e identidad como componentes que caracterizan el co, desde la percepción de los trabajadores encuestados.

Respecto a las emociones que ha construido el empleado sobre el puesto que desempeña y los aspectos generales de la organización, se confirma empíricamente, con los resultados del presente estudio, la categorización descrita en la literatura de dos tipos de satisfacciones llamadas intrínseca y extrínseca. Se ha corroborado también en este estudio que, de los cinco factores del co, solo tres muestran relaciones positivas y significativas con la satisfacción intrínseca y extrínseca, siendo estos componentes la identidad, el afecto y los estándares.

De allí que sea recomendable que las gerencias de las organizaciones públicas y privadas incorporen prácticas de administración de recursos humanos dirigidas a gestar un *co* que fomente un ambiente de trabajo cálido, que asegure al capital humano oportunidades de desarrollo y bienestar, lo que redundará en mayor identidad y compromiso organizacional, aspectos que consideran valiosos los empleados encuestados, beneficiando de esta manera su *sl*. De acuerdo con la segmentación de grupo realizado, mediante la variable de agrupación por sector (público o privado), se corroboró en el presente estudio que solo en las organizaciones privadas existen diferencias significativas, concretamente en las relaciones de estándares a satisfacción intrínseca y en el factor de identidad a satisfacción intrínseca. En el resto de las relaciones, 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.

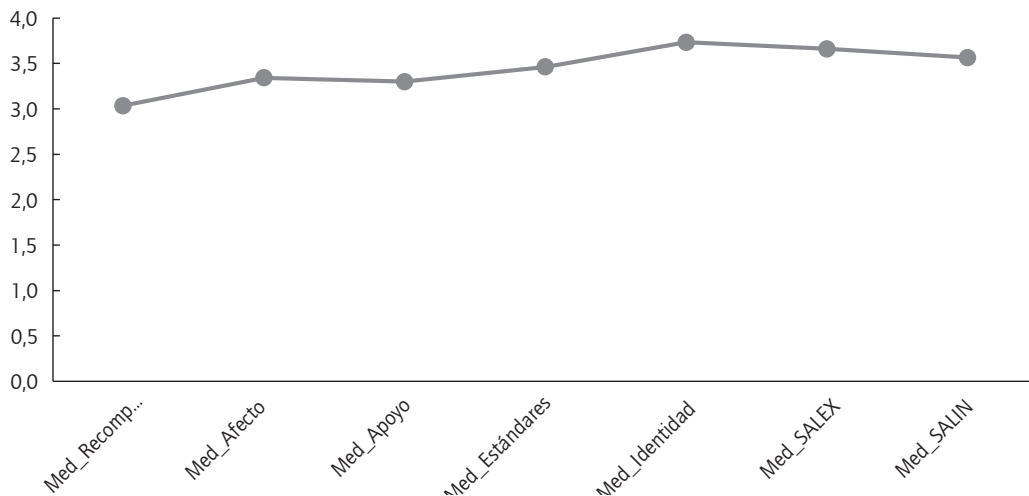
Se concluye, además, que de los cinco factores determinantes del *co*, cuatro son valorados por los empleados encuestados, de acuerdo con la escala, con una percepción que denota áreas de oportunidad que deben ser atendidas por la gerencia pública y privada en sus políticas y prácticas de gestión del talento humano (gráfica 1), pues se ubicaron en una media de tres o cercana a este número, lo que implica en esos cuatro factores que más del 50% de los trabajadores califica los aspectos expuestos como en desacuerdo.

Se hace énfasis en el factor de recompensas, porque es la dimensión del *co* que los empleados perciben más negativa (medias que oscilaron entre 2,9 y 3,2 en sus indicadores de

esta variable latente). En este sentido, se observa que más del 53% de los empleados encuestados expresó que en sus respectivas organizaciones no existe un sistema de escalafón que promueva a los mejores empleados; además, el 58,8% considera que las críticas hacia su trabajo y las llamadas de atención son mayores que las recompensas y estímulos que les ofrecen; el 62,5% estima que no existe una correspondencia entre las recompensas y su desempeño en el trabajo; de hecho, también manifiestan su total desacuerdo con respecto a que sus organizaciones cuenten con recompensas y reconocimientos por hacer un buen trabajo (63,7%).

Aunque el factor de recompensas no mostró su contribución favorable hacia las satisfacciones intrínsecas y extrínsecas, es importante tomar en cuenta la valoración que hacen los trabajadores de este constructo, puesto que efectivamente se confirma en el presente estudio que no contribuyen a elevar la satisfacción intrínseca o extrínseca del personal; sin embargo, hay que tener presente que la ausencia de prácticas adecuadas de un sistema de recompensas, desde la teoría del capital humano, genera molestia y falta de motivación de los trabajadores en sus organizaciones.

Los factores de apoyo, estándares y afecto también representan áreas de oportunidad para mejorar la percepción que los trabajadores tienen del *co* que observan en sus organizaciones (gráfica 1). En este sentido, se menciona, por ejemplo, que más del 50% de los empleados expresa en la dimensión de apoyo que están en desacuerdo con que sus superiores se interesen o esfuercen por conocer las aspiraciones de la fuerza laboral; que no existe confianza entre los compañeros de trabajo (56,8%); además, un 38,8% —un porcentaje nada despreciable— manifiesta que los superiores no les proporcionan ayuda en las tareas difíciles que implica la ejecución del trabajo.



Gráfica 1. Valoración de las dimensiones del ambiente laboral y la satisfacciones intrínsecas y extrínsecas. Med = Media. Fuente: elaboración propia.



En relación con el factor de afecto, un 52,5% expresó que no existe en sus organizaciones ambientes de trabajo agradables y relajados; el 48,8% manifiesta que es difícil llegar a conocer a sus compañeros de trabajo y, por lo mismo, les resulta complicado fomentar el compañerismo, y un 58,8% expresa que existe una limitada relación entre superior y subordinados dentro de sus organizaciones. En relación con la dimensión de estándares, se observó que el 37,5% de los trabajadores muestra su desacuerdo con que en su organización los superiores promuevan la mejora continua.

Se observa que el factor del co con mejor percepción por parte de los empleados encuestados es el referente a los aspectos valorados para el componente de identidad organizacional (gráfica 1), mostrando este constructo una media cercana a 4 que, de acuerdo con la escala de valoración usada, corresponde a una percepción más positiva de los trabajadores en los aspectos que aglutina este factor. El 84% de los encuestados manifiesta que está orgulloso de formar parte de su organización; el 64% señala que el personal tiene mucha lealtad hacia la organización y el 67% expresa que les resulta posible conciliar los objetivos personales con los de la organización.

Es importante seguir desarrollando estudios que aporten resultados sobre la relación del co con otras variables de interés en la administración del personal; por ejemplo, los fenómenos como la supervisión, la identidad organizacional, la productividad laboral, el aprendizaje individual-colectivo y organizacional, la calidad del servicio, etc., representan temas de interés porque son aspectos intangibles. Estratégicamente impulsados desde una política y visión gerencial de desarrollo del talento humano, estos podrán contribuir a mejorar el rendimiento de los trabajadores y su compromiso en la consecución de los objetivos y resultados de la organización. Para ello, el desarrollo de modelos explicativos es una línea de investigación implicada a desarrollarse en el marco del contexto de las organizaciones públicas y privadas.

También resulta necesario considerar para el futuro el establecimiento de estrategias más efectivas para lograr la inclusión de un mayor número de organizaciones, en particular del sector privado; sin embargo, esta investigación tiene ventajas para la gerencia pública y privada, puesto que, de manera exploratoria, se muestran hallazgos importantes para tomar en cuenta en el desarrollo e implementación de sus prácticas de gestión del capital humano, con el fin de incentivar un co más positivo, puesto que se confirma que sus componentes de afecto, estándares e identidad contribuyen a mejorar la satisfacción intrínseca y extrínseca de la base trabajadora.

## Declaración de conflicto de interés

La autora no manifiesta conflictos de intereses institucionales ni personales.

## Referencias bibliográficas

- Acosta, B., & Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de Investigación en Psicología*, 13(1), 163-172. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v13i1.3744>
- Ahmad, S., & Schroeder, R. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19-43. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00056-6](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00056-6)
- Aldana-González, O., Hernández-González, M., Aguirre-Bautista, D., & Hernández-Solórzano, S. (2009). Clima organizacional en una unidad de segundo nivel de atención. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 17(2), 91-96. <http://www.medigraphic.com/pdfs/enfermeriaimss/eim-2009/eim092f.pdf>
- Arias, W., & Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia y Trabajo*, 16(51), 185-191. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>
- Bahrami, M., Barati, O., Ghoroghchian, M., Montazer-Alfaraj, R. & Ranjbar, M. (2016). Role of organizational climate in organizational commitment: The case of teaching hospitals. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(2), 96-100. <http://dx.doi.org/10.1016/j.phrp.2015.11.009>
- Bernal, I., Pedraza, N., & Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>
- Bullich-Marín, I., Miralles, R., Torres, P., Planas-Campmany, C., & Juvé-Udina, E. (2016). Evaluación del ambiente de trabajo de las enfermeras en las unidades sociosanitarias de atención intermedia de Cataluña. *Revista Española de Geriatría y Gerontología*, 51(6), 342-348. <https://doi.org/10.1016/j.regg.2015.10.009>
- Bustamante-Ubilla, M., Grandón-Avenidaño, M., & Lapo-Maza, M. (2015). Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 432-440. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2015.08.003>
- Bustamante-Ubilla, M., Lapo-Maza, M., & Grandón-Avenidaño, M. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. *Gerencia y Políticas de Salud*, 15(30), 126-141. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-30.ccco>
- Cantón, I., & Téllez, S. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Revista Lasallista de Investigación*, 13(1), 214-226. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69545978019>
- Cardona, D., & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación del clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Castro, M., & Martins, N. (2010). The relations between organizational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.800>

- Cernas, D., Mercado, P., & León, F. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. *Contaduría y Administración*, 63(2), 1-23. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.986>
- Chiang, M., Gómez, N., & Hidalgo, J. (2017). Job satisfaction of Chilean workers. A model of structural equations. *Cuadernos de Administración*, 33(57), 48-60. <http://dx.doi.org/10.25100/cdea.v33i57.4538>
- Chiang, M., & Ojeda, J. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración*, 58(2), 39-60. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39525785003>
- Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P., & Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum (Talca)*, 23(2), 66-85. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>
- Chiang, M., Salazar, C., Martín, M., & Núñez, A. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los trabajadores*, 19(1), 5-16. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=375839297002>
- Chiang, M., Salazar, C., & Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo I. *Theoria*, 16(2), 61-76. <http://www.redalyc.org/pdf/299/29916206.pdf>
- Cubillos, B., Velásquez, F., & Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios*, 5(10), 69-73. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70012-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70012-6)
- Danvila-del Valle, I., & Sastre-Castillo, M. (2007). Capital humano y ventaja competitiva sostenible: un análisis de la relación entre la formación y los resultados empresariales. *EsicMarket*, 128, 181-223. [https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/070905\\_115010\\_E.pdf](https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/070905_115010_E.pdf)
- Davis, K., & Newstrom, W. (2007). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Fainshmidt, S., & Frazier, M. (2017). What facilitates dynamic capabilities? The role of organizational climate for trust. *Long Range Planning*, 50(5), 550-566. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.05.005>
- Fisher, C. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- García-Pozo, A., Moro-Tejedor, M., & Medina-Torres, M. (2010). Evaluación y dimensiones que definen el clima y satisfacción laboral en el personal de enfermería. *Revista de Calidad Asistencial*, 25(4), 207-214. <https://doi.org/10.1016/j.cali.2010.02.003>
- Gil-Flores, J. (2017). Características personales y de los centros educativos en la explicación de la satisfacción laboral del profesorado. *Revista de Psicodidáctica*, 22(1), 16-22. [https://doi.org/10.1016/S1136-1034\(17\)30039-4](https://doi.org/10.1016/S1136-1034(17)30039-4)
- Gómez, M. (2011). *Estimación de los modelos de ecuaciones estructurales, del índice mexicano de la satisfacción del usuario de programas sociales mexicanos, con la metodología de mínimos cuadrados parciales* (Tesis de Maestría). Universidad Iberoamericana, Ciudad de México, México. <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/015422/015422s.pdf>
- González, J., & Pazmiño, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 2(1), 62-77. [https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/22/pdf\\_11](https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/22/pdf_11)
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2008). *Análisis multivariante* (6ª Ed.). México: Prentice Hall.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Londres: SAGE Publications.
- Hashim, H., Amir, N., & Ghani, Z. (2015). Influence of organizational climate on disabled job embeddedness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 202, 242-251. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.08.228>
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores de competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)71250-1](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71250-1)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª Ed.). México: McGraw-Hill.
- Hinkin, T. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967-988. <https://doi.org/10.1177/014920639502100509>
- Hosie, P., Sevastos, P., & Cooper, C. (2007). The 'Happy productive worker thesis' and Australian managers. *Journal of Human Values*, 13(2), 151-176. <https://doi.org/10.1177/097168580701300207>
- Hospinal, S. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D Inversiones S.A.C. *Industrial Data*, 16(2), 75-78. <https://doi.org/10.15381/idata.v16i2.11924>
- Hu, L.-t., & Bentler P. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424>
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Merino-Plaza, M., Carrera-Hueso, F., Roca-Castelló, M., Morro-Martín, M., Martínez-Asensi, A. & Fikri-Benbrahim, N. (2018). Relación entre la satisfacción laboral y la cultura de seguridad del paciente. *Gaceta Sanitaria*, 32(4), 352-361. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2017.02.009>
- Mondéjar, J. (2017). Modelos de ecuaciones estructurales con PLS (Partial Least Squares), v *Jornadas de Investigación Científica del Turismo*, Málaga 29 y 30 de noviembre. [shorturl.at/gpzW9](http://shorturl.at/gpzW9)
- Muñoz-Seco, E., Coll-Benejam, J. M., Torrent-Quetglas, M. & Linares-Pou, L. (2006). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. *Atención Primaria*, 37(4), 209-214. <https://doi.org/10.1157/13085951>
- Niculita, Z. (2015). The relationship between work style and organizational climate for Romanian employees. *Procedia Economics and Finance*, 32, 1042-1049. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01566-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01566-X)
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: How good are single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), 388-403. <https://doi.org/10.1108/02683949910277148>
- Pedraza, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101. <http://dx.doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Pedraza, N. A. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(20). <https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.595>
- Pérez, E., & Medrano, L. (2010). Análisis factorial exploratorio: bases conceptuales y metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 2(1), 58-66. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3161108>

- Pujol-Cols, L., & Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- Rice, R., Gentile, D., & McFarlin, D. (1991). Facet importance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 31-39. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.1.31>
- Ruiz, M., Pardo, A., & San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 34-45. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77812441004.pdf>
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234. <https://doi.org/10.22199/S07187475.2011.0002.00007>
- Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 51-58. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.459>
- Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Serrano, V., Ortega, P., Reyes, I., & Riveros, A. (2015). Traducción y adaptación al español del cuestionario de satisfacción laboral para profesores. *Acta de Investigación Psicológica*, 5(3), 2112-2123. [http://dx.doi.org/10.1016/s2007-4719\(16\)30004-7](http://dx.doi.org/10.1016/s2007-4719(16)30004-7)
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (1987). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Interamericana.
- Sotelo, J., Arrieta, D., & Figueroa, E. (2015). Medición del clima organizacional gubernamental utilizando calidad en el servicio como parámetro. *Revista Global de Negocios*, 3(4), 27-38. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2658720](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2658720)
- Spector, P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Sundstrom, E., & Sundstrom, M. (1986). *Work Places. The psychology of the physical environment in offices and factories. Environment and Behavior Series*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Tsai, C.-I. (2014). The organizational climate and employees' job satisfaction in the terminal operation context of Kaohsiung port. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 30(3), 373-392. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2014.12.007>
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>
- Zenteno-Hidalgo, A. C., & Durán, C.A. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Innovar*, 26(59), 119-136. <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54367>

