

Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa minera peruana.

Jorge Ricardo Arana Morales ^{1, a}

¹Minera Yanacocha SRL. Cajamarca, Perú.

^aEgresado MBA Universidad César Vallejo. Trujillo - Perú

Correspondencia: Jorge Ricardo Arana Morales

Correo electrónico: jarana.mor@gmail.com

RESUMEN

El presente estudio, de carácter no experimental y con diseño correlacional, ha tenido como objetivo determinar la relación existente entre el clima organizacional de una empresa minera peruana y la satisfacción de sus trabajadores. Los datos fueron recolectados a través de sendos cuestionarios distribuidos entre los 120 trabajadores del área de Procesos de la empresa minera, habiéndose obtenido la respuesta de 66 de ellos. En base al uso de estadísticos descriptivos de cada variable y a un análisis de correlación, mediante el coeficiente Rho de Spearman, los resultados han demostrado la existencia de una correlación directa o positiva entre las variables estudiadas, hallazgo que refuerza la teoría existente al respecto.

Palabras clave: Relaciones humanas, motivación, relaciones de autoridad, presión de trabajo, organización del trabajo, equidad.

Relationship between organizational climate and job satisfaction in a Peruvian mining company.

ABSTRACT

This study it's a non-experimental research and has a correlational design. The aim of this study has been to determine the relationship between the organizational climate of a Peruvian mining company and its workers' satisfaction. The data was collected through a questionnaire distributed to 120 workers in the process area of the mining company. We obtained response from 66 of them. Based on descriptive statistics of each variable and correlation analysis using Spearman's Rho coefficient, the results have demonstrated the existence of a direct or positive correlation between the studied variables, a finding that reinforces the existing theory in this regard.

Key words: Human relationships, motivation, authority relationships, work pressure, work organization, equity.

INTRODUCCIÓN

La minería es una de las principales y más antiguas actividades económicas en el Perú, la misma que se desarrollaba ya desde la época pre inca y se mantiene en la actualidad, expresándose en el liderazgo que tiene el Perú, a nivel de producción minera, en América Latina y en el mundo. Es popular la frase atribuida al sabio italiano Antonio Raimondi, de que “el Perú es un mendigo sentado en una banco de oro”, aun cuando los investigadores señalan que dicha frase no figura en ninguna de sus obras. En todo caso, lo que dicha frase nos indica claramente es el potencial minero que tiene el Perú y lo importante que es para su desarrollo.

La importancia relativa de la actividad del sector minero en el crecimiento de la economía peruana en los últimos años está documentada de manera indubitable. Lo que no está mayormente documentado es el conocimiento de un aspecto sumamente crucial para el sostenimiento, en el tiempo, de las empresas en general, y de las mineras en particular, esto es, el clima organizacional imperante y su relación con la satisfacción de sus trabajadores (Matute, Becerra y Muñoz, 2008). Así por ejemplo, en el estudio anual de clima laboral que, desde hace más de una década, viene realizando en el Perú la multinacional *Great Place to Work Institute* (2015), las empresas con mayor participación en el estudio son las que corresponden al sector financiero y seguros (14%), en tanto que el sector energía y minas solo representa un 6%.

En todo caso, la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral ha sido demostrada en diversos trabajos de investigación efectuados en otro tipo de empresas (Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, 2011), razón más que suficiente para indagar en la realidad empresarial del sector minero en particular.

Entre los trabajos que están directamente relacionados con la investigación realizada, destaca el de Chiang, Salazar y Núñez (2007), cuyo propósito es conocer la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores de una institución de salud del sector estatal chileno. En base a la aplicación de cuestionarios a una muestra compuesta por 327 trabajadores de 14 servicios de un hospital público tipo I, se concluye que “la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral se presenta en casi todas las dimensiones de clima organizacional: comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, toma de decisiones, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa y eficiencia de la productividad, que tienen relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de satisfacción laboral: satisfacción con la relación con los superiores, satisfacción con la participación en las decisiones y satisfacción con su trabajo en general (...) La excepción es la dimensión de clima organizacional: entorno físico solamente tiene, en esta muestra, una relación estadísticamente significativa con la variable de satisfacción laboral con las condiciones físicas de trabajo. Respecto a las variables descriptivas, hay solamente una correlación estadísticamente significativa entre la variable de clima organizacional coordinación externa y la variable edad de los trabajadores” (p. 74)

Por otro lado, en un estudio efectuado por Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996), en una PYME española, en la que se aplicaron cuestionarios a un total de 17 empleados hombres de primer nivel de una empresa comercializadora de automóviles, los resultados sugerían “que, básicamente, satisfacción y clima son dos variables diferentes y que solo se relacionan en un aspecto concreto: la percepción de las relaciones interpersonales. Por extensión del hallazgo anterior, podría darse la aparente paradoja de que una empresa presentase un clima organizacional positivo y, al propio tiempo, una buena parte de sus empleados manifestase un cierto grado de insatisfacción laboral” (p. 333).

Asimismo, en el trabajo antes ya citado de Rodríguez et al., (2011), llevado a cabo en una empresa estatal chilena de la Región del Maule, en la que se aplicaron un total de 96 cuestionarios, se concluía que “los resultados evidencian que existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional general y la satisfacción laboral general (...) Las dimensiones específicas del clima organizacional que correlacionaron de forma significativa y positiva con la satisfacción laboral general son identidad, calidez, apoyo, responsabilidad, normas, recompensa y estructura (...) Sin embargo, en este estudio dimensiones como riesgo no resultaron asociarse significativamente a la satisfacción laboral (...) Respecto a las dimensiones de satisfacción laboral (JDI) que se correlacionaron de manera significativa y positiva con el clima organizacional general se encuentran: satisfacción con la tarea actual; luego siguen las dimensiones satisfacción con la supervisión; compañeros de trabajo; oportunidades de ascenso y sueldo” (p. 228).

Finalmente, en un trabajo de Juárez-Adauta (2012) efectuado en el Hospital General Regional 72 del Instituto Mexicano del Seguro Social, en base a una muestra de 230 personas, se “identificó alta correlación entre los niveles de satisfacción laboral y clima organizacional” (p. 313). De manera similar, un estudio de Manosalvas, Manosalvas y Nieves (2015), realizado con una muestra de 193 profesionales del hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la provincia de Esmeraldas, concluyó que “los resultados obtenidos muestran una relación significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral, corroborando resultados de otros estudios relacionados a esta temática” (p. 13).

REVISIÓN TEÓRICA

Revisando la literatura especializada, se encuentra que el constructo clima organizacional suele tratarse, unas veces, como clima laboral y, otras, como clima organizacional; sin embargo, de dicha revisión se puede concluir que, en ambos casos, se refieren al mismo fenómeno, aun cuando no exista un acuerdo unánime en cuanto a su comprensión y definición, tal como se comprobará más adelante. En verdad, el desacuerdo en torno al tema data de mucho tiempo atrás. En algún momento –a diferencia de hoy– se confundía con el de cultura organizacional. Así, por ejemplo, Katz y Kahn (1977) consideraban que “toda organización crea su propia cultura o clima, con tabúes, tradiciones, leyes y folklore comunes. El clima o cultura del sistema reflejan las normas y los valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal” (p. 77).

En la actualidad, Castillo y Pérez (2011) afirman que existen muchas concepciones acerca de este constructo, pero que, en todo caso, hacen referencia a la percepción que tienen las personas respecto al ambiente circundante de las organizaciones en las cuales interactúan. Dichas percepciones corresponderían a factores externos e internos, entendidos dentro de las dimensiones personales e institucionales de la empresa.

Asimismo, Noriega y Pría (2011), sostienen que la definición de clima organizacional se enmarca en dos enfoques extremos: el enfoque estructuralista, que enfatiza factores organizacionales puramente objetivos, externos a los individuos que tan solo las perciben e influyen sobre su comportamiento; y, el enfoque subjetivista o perceptual, que privilegia los atributos percibidos por los individuos dentro de la organización, la opinión que el empleado se forma de ella en virtud de las percepciones y satisfacción de las expectativas.

Por otro lado, tratando de conciliar la diferencia entre los conceptos de cultura y de clima organizacional, Griffin y Moorhead (2010), sostienen que ambos son similares puesto que los dos se ocupan de la atmósfera laboral general de una organización. En todo caso, consideran que “el clima de la organización se basa en las percepciones individuales, y a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refieren a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral” (p. 472).

Chiavenato (2009), en todo caso, relaciona el concepto de clima organizacional al de motivación, cuando afirma que “la motivación individual se refleja en el clima de la organización” y que “el ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas” (p. 260).

Por su parte, Casales, Ortega y Romillo (2000) consideran, para el efecto, que clima organizacional es “el conjunto de percepciones que experimentan los miembros de un grupo u organización hacia el ambiente humano que caracteriza la organización y hacia las condiciones dentro de las cuales debe desarrollarse su actividad” (p. 289).

En cuanto a la medición del constructo, los instrumentos que se vienen aplicando, en los trabajos de investigación revisados, comprenden una diversidad de dimensiones, que no vienen sino a confirmar la heterogeneidad de los enfoques y definiciones de clima organizacional antes citados. A manera de ejemplo, se describe a continuación algunos de ellos. Así, Midlej y Vicente (2009), para una muestra de profesores universitarios del Estado de Bahía (Brasil), utilizaron un cuestionario con 8 dimensiones: Bienestar; Reconocimiento e identidad; Apoyo de los superiores; Incentivos; Disponibilidad de recursos; Definición de funciones y satisfacción; Conflictos; y, Autonomía. Por su parte, Rodríguez et al., (2011), en su trabajo respecto a una organización estatal chilena, aplicaron el cuestionario de Litwing y Stringer, utilizando 9 dimensiones: Estructura; Recompensas; Responsabilidad; Calidez; Apoyo; Conflicto; Identidad; Normas; y, Riesgo. Por otro lado, Salgado et al. (1996), en su trabajo respecto a una PYME española comercializadora de automóviles, utilizaron la Work Environment Scale (WES) de Moos, compuesta por 10 dimensiones: Implicación; Cohesión; Apoyo; Autonomía; Organización; Presión; Claridad; Control; Innovación; y, Comodidad.

Casales et al. (2000), en su trabajo respecto a una institución financiera, aplicaron un cuestionario ya utilizado en estudios anteriores por otros investigadores, compuesto por 12 dimensiones: Valores colectivos; Posibilidades de superación y desarrollo; Recursos materiales y ambiente físico; Retribución material y moral; Estilos de dirección; Sentimiento de pertenencia; Motivación y compromiso; Resolución de quejas y conflictos; Relaciones humanas; Relaciones jefes-subalternos; Control y regulaciones; y, Estructura organizativa y diseño del trabajo. Chiang et al. (2007), en su trabajo respecto a un establecimiento de salud estatal, utilizaron un cuestionario adaptado por el Departamento de Calidad del Ministerio de Salud de Chile, conformado por 12 dimensiones: Comunicación interna; Reconocimiento; Relaciones interpersonales en el trabajo; Calidad en el trabajo; Toma de decisiones; Entorno físico; Objetivos de la institución; Compromiso; Adaptación al cambio; Delegación de actividades y funciones; Coordinación externa; y, Eficiencia en la productividad.

Como puede concluirse, pues, el clima organizacional es un concepto que no termina de ser construido totalmente, aunque ya se distinguen los rasgos característicos que lo diferencian de otro concepto de similar importancia para el adecuado funcionamiento de las organizaciones, es decir, la cultura organizacional. Para Pintado (2011), por ejemplo, clima laboral vendría a ser el conjunto de habilidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que conforman la organización y que influyen sobre su conducta. Aun cual el concepto frecuentemente se confunde con el de cultura organizacional, se diferencia en que es menos permanente en el tiempo aunque comporta una connotación de continuidad.

En todo caso, para efectos de determinar las dimensiones a utilizar en el presente trabajo, hemos efectuado previamente una revisión de seis trabajos de investigación, agrupando las dimensiones utilizadas en dichos trabajos según la similitud de sus definiciones, aun cuando el título de la dimensión no fuera exactamente el mismo.

Por otro lado, en lo que respecta a la variable satisfacción laboral, en los textos especializados suele definirse de diversas maneras:

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo (Davis y Newstrom, 2003, p. 246).

La satisfacción laboral es el grado en el cual los individuos se sienten afectados de manera positiva o negativa por su trabajo. Es una actitud o respuesta emocional a las tareas que uno desempeña, así como a las condiciones físicas y sociales del lugar de trabajo (Schermerhorn, Hunt y Osborn, 2004, p. 118).

La satisfacción en el trabajo es una actitud de la gente hacia su empleo. Se deriva de la percepción que tiene de sus labores y el grado de correspondencia entre el individuo y la organización (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006, p. 86).

El término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características (Robbins y Judge, 2009, p. 79).

Como puede apreciarse, en la literatura especializada no existe una definición unitaria en torno al concepto de satisfacción laboral. Al respecto, Kinicki y Kreitner (2003), sostienen que cinco modelos son los que predominan en torno al concepto: (a) Satisfacción de necesidades: considera que la satisfacción laboral depende del grado en que las características del trabajo permiten que el individuo satisfaga sus necesidades; (b) Discrepancias: considera que la satisfacción laboral es un resultado de las expectativas cumplidas (diferencia entre lo que el individuo espera recibir de un trabajo y lo que recibe en verdad); (c) Logro de valores: considera que la satisfacción laboral resulta de la percepción de que un trabajo permite alcanzar valores laborales importantes para el individuo; (d) Equidad: considera que la satisfacción laboral depende del grado de “justicia” con el que se trata al individuo en el trabajo; y, (e) Componentes de predisposición/genéticos: considera que la satisfacción laboral depende en parte de rasgos personales y factores genéticos.

En todo caso, Sánchez, Artacho, Fuentes y López-Guzmán (2007), sostienen que, en cuanto a las variables explicativas del nivel de satisfacción laboral, las investigaciones se han centrado en dos tipos de factores: aquellos inherentes al trabajador y aquellos inherentes al puesto de trabajo y a la organización.

En cuanto a los primeros, las investigaciones han dedicado una atención casi exclusiva a factores tales como la edad y el género, aunque también a otros tales como el nivel educativo, el estado civil o la afiliación sindical. En cuanto a los segundos, las investigaciones se han centrado mayoritariamente en factores tales como el salario y el tipo de contrato, así como también en otros tales como horas de trabajo, antigüedad, estatus del puesto, ubicación y tamaño de la empresa.

Por otro lado, en cuanto a su medición, Davis y Newstrom (2003) sostienen que si a la satisfacción en el trabajo se le define, por un lado, como una actitud general del empleado hacia su trabajo o, en relación con diversos aspectos del mismo, por otro, resulta lógico que su medición pueda adoptar dos enfoques: global o multidimensional. En el primer caso –enfoque global- se corre el riesgo de que la medición pase por alto algunas claves ocultas; por lo que, por lo general, los estudios se concentran en las diversas dimensiones con las que tiene que ver el trabajo de un empleado. En este sentido, la atención se centra tanto en las dimensiones que tienen que ver directamente con el contenido del puesto (la naturaleza del puesto) como con el contexto del mismo (organización en su conjunto).

En cuanto a los instrumentos para la medición del constructo, en las investigaciones se han venido utilizando tanto encuestas como entrevistas, aunque el más utilizado ha sido el Cuestionario. Schermerhorn et al., (2004) informan que, entre los múltiples cuestionarios que se han utilizado por años, dos son muy conocidos: el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ), que mide la satisfacción con las condiciones de trabajo, las oportunidades de avance, la libertad para utilizar el propio criterio, el elogio por realizar un buen trabajo y los sentimientos de logro, entre otros aspectos; y, el Índice Descriptivo de Puestos (JDI), que mide el trabajo en sí mismo, la calidad de la supervisión, las relaciones con los compañeros de trabajo, las oportunidades de ascenso y la remuneración.

Luthans (2008), por su parte, afirma que aun cuando los análisis teóricos han criticado la limitación conceptual de la satisfacción laboral, existen tres dimensiones que se aceptan generalmente: (a) la satisfacción laboral es una respuesta emocional a una situación de trabajo; (b) la satisfacción laboral se determina en función de las expectativas satisfechas; y, (c) la satisfacción laboral representa varias actitudes relacionadas.

METODOLOGÍA

La investigación es de carácter no experimental, con un diseño correlacional, puesto que ha buscado demostrar la asociación existente entre las dos variables en estudio: clima organizacional y satisfacción laboral.

La población-muestra estuvo constituida por un total de 120 trabajadores del área de Procesos de una empresa minera peruana, habiéndose obtenido la respuesta de 66 de ellos, en la aplicación de los siguientes instrumentos: en el caso de la variable clima organizacional, un cuestionario adaptado de diversos trabajos de investigación efectuados sobre el tema; en el caso de la variable satisfacción laboral, un cuestionario adaptado del denominado “Índice descriptivo de puestos” (JDI) de Cornell (Fleishman & Bass, 1976, p. 325). Ambos cuestionarios han utilizado una escala Likert de 5 categorías, con un puntaje que va del 1 al 5. La confiabilidad de los instrumentos fue acreditada mediante el cálculo del alfa de *Cronbach* (0.903, para el primero de ellos; y, 0.897, para el segundo).

El análisis de los datos recogidos se efectuó mediante estadísticos descriptivos y el coeficiente de correlación *Rho de Spearman*.

RESULTADOS

En lo que respecta a la primera variable en estudio, clima organizacional, los resultados expresados en la tabla 1 determinan que dicha variable es calificada por los trabajadores con un valor medio de 3,5 puntos, lo que significa que el clima organizacional es percibido como cercano a “bueno”.

Tabla 1.

Promedio clima organizacional por dimensiones

Dimensiones	Mín	Máx	Media
Relaciones humanas	1	5	3.5
Motivación	1	5	3.5
Relaciones de autoridad	1	5	3.7
Presión de trabajo	1	5	3.4
Organización del trabajo	1	5	3.5
Equidad	1	5	3.3
TOTAL			3.5

En lo que respecta a la segunda variable, satisfacción laboral, los resultados expresados en la tabla 2, determinan que dicha variable es evaluada por los trabajadores con un valor medio de 3,8 puntos, lo que significa que el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa es el de “satisfecho”.

Tabla 2.

Promedio satisfacción laboral por dimensiones

Dimensiones	Mín	Máx	Media
Trabajo en sí mismo	1	5	3.8
Calidad de la supervisión	1	5	3.7
Relaciones c/compañeros de trabajo	1	5	3.8
Políticas institucionales	1	5	3.7
TOTAL			3.8

Finalmente, en lo que respecta a la relación encontrada entre las dos variables estudiadas, los resultados de la investigación muestran que existe una correlación directa o positiva (0,500) y altamente significativa (0,000) (Tabla 3).

Tabla 3.

Correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral

		Clima organizacional	Satisfacción laboral
Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	0.500
	Nivel de significancia		0.000
	n	66	66
Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	0.500	1.000
	Nivel de significancia		
	n	66	66

DISCUSIÓN

En principio, los resultados confirman los postulados teóricos establecidos en la literatura especializada, tal como ya se ha tenido oportunidad de tratar en la revisión teórica efectuada para el presente trabajo. Por otro lado, estos mismos resultados coinciden con lo que diversos investigadores han demostrado en sus estudios empíricos en cuanto al hecho de que existe una relación directa entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, como es el caso, por ejemplo, de las investigaciones desarrolladas por Chiang et al. (2007), Rodríguez et al., (2011), Juárez-Adauta (2012) y Manosalvas et al., (2015).

En todo caso, los resultados de la investigación efectuada permiten verificar que la hipótesis planteada se ha confirmado, es decir, se ha demostrado la existencia de una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el caso de la empresa minera peruana analizada.

CONCLUSIONES

Se ha determinado que, en la percepción de sus trabajadores, el clima organizacional de la empresa estudiada es cercano a “bueno” (el valor medio obtenido es de 3,5 puntos, en una escala de 1 a 5).

También se ha determinado que la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa estudiada es valorada como “satisfecho” (el valor medio obtenido es de 3,9 puntos, en una escala de 1 a 5).

Finalmente, se ha probado que existe una relación directa o positiva entre el clima organizacional de la empresa estudiada y la satisfacción laboral de sus trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Casales, J., Ortega, Y. & Romillo, M. (2000). Clima organizacional y fluctuación laboral en una institución financiera. *Revistas de Psicología*, 17 (3), 288-296.
- Castillo, L. & Pérez, P. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario colombiano. *International Journal of Pshicological Research*, 4 (1), 40-47.
- Chiang, M., Salazar, C. y Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Theoría*, 16 (2), 61-76.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. La dinámica del éxito en las organizaciones. México DF: Mc Graw Hill.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México DF: McGraw Hill Interamericana.

- Fleishman, E. & Bass, A. (1976). *Estudios de psicología industrial y del personal*. México: Trillas.
- Great Place to Work® Perú (2015). *Las mejores empresas para trabajar en Perú 2015* San Isidro: Great Place to Work® Perú.
- Griffin, R. & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional*. Gestión de personas y organizaciones. México DF: CENGAGE Learning.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. México DF: McGraw Hill.
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Rev Med Inst Mex Seguro Soc*, 50(3), 307-314.
- Katz, D. & Kahn, R. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México DF: Trillas.
- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México DF: McGraw Hill.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. México DF: McGraw Hill.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L. & Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, 26, 5-15.
- Matute, G., Becerra, M. & Muñoz, R. (2008). *Clima organizacional en empresas mineras*. Lima: ESAN.
- Noriega, V. & Pría, M. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana Salud Pública*; 37 (2), 116-122.
- Midlej, M. & Vicente, J. (2009). *Prácticas de recursos humanos y productividad: el efecto moderador y mediador del clima organizacional*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Pintado, E. (2011). *Comportamiento organizacional: gerencia y liderazgo conductivo del talento humano*. Lima: Negocios Arco Iris.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México DF: Pearson Educación.
- 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.
- Salgado, J., Remeseiro, C. & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8 (2), 329-335.
- Sánchez, S., Artacho, C., Fuentes, F. & López-Guzmán, T. (2007). Análisis de los determinantes estructurales de la satisfacción laboral. Aplicación en el sector educativo. *Estudios de Economía Aplicada*, 25 (3), 867-900.
- Schermerhorn, J., Hunt, J. & Osborn, R. (2008). *Comportamiento organizacional*. México DF: Limusa Wiley.