

<https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1668>

*Artículos científicos*

## **Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática**

***Organizational climate in job satisfaction: A systematic review***

***Clima Organizacional na satisfação no trabalho: Uma revisão sistemática***

**Nancy Nélide Cortez Rodríguez**

Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú

[nancynelida68@hotmail.com](mailto:nancynelida68@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-2691-6661>

### **Resumen**

Este artículo de revisión de información teórica tiene por finalidad explorar artículos referentes a las variables *clima organizacional* y *satisfacción laboral* para describir la relación entre ambas. El clima organizacional es la percepción los distintos factores del ambiente de trabajo que permiten estrategias de prevención y corrección para generar la satisfacción de los colaboradores a fin de alcanzar las metas organizacionales. Para ello, el presente estudio, de diseño cualitativo, se enfocó en examinar fuentes electrónicas sobre la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral con el fin de sintetizar la información, situándola en una perspectiva determinada, para la toma de decisiones. Se recopilaron artículos de diversas revistas indexadas empleando los buscadores boléanos and, or y not. En la recolección de información se emplearon palabras clave como “clima”, “organización”, “satisfacción” y “dimensión de la escuela”. Como conclusión, se puede afirmar que existe una relación importante entre ambas variables, lo cual se evidencia en los artículos revisados.

**Palabras clave:** clima, organización, satisfacción laboral, dimensiones.

## Abstract

The purpose of this theoretical information review article is to carry out the research exploration of articles referring to the variables of organizational climate and job satisfaction, to describe the relationship between these variables. The organizational climate is the perception of the different factors of the work environment that allow prevention and correction strategies to generate employee satisfaction in order to achieve organizational goals. It has a qualitative design, it is a review study that aims to examine electronic sources on the relationship between organizational climate and job satisfaction, in order to synthesize the information, placing it in a certain perspective, for decision making. Articles from various journals were collected, indexed using the Boolean and, or and not search engines. Also theoretical bases of authors as support of the bibliographic review recognizing the relationship of the organizational climate in job satisfaction. In the collection of information, keywords such as climate, organization, satisfaction, dimension of the school were used. Finally, it is possible to conclude that there is an important relationship between organizational climate and job satisfaction based on the conclusions of the articles reviewed, most agree on a significant relationship of the proposed variables in their different dimensions.

**Keywords:** climate, organization, job satisfaction, dimensions.

## Resumo

O objetivo deste artigo de revisão de informações teóricas é realizar a exploração de pesquisa de artigos referentes às variáveis clima organizacional e satisfação no trabalho, para descrever a relação entre essas variáveis. O clima organizacional é a percepção dos diferentes fatores do ambiente de trabalho que permitem estratégias de prevenção e correção para gerar a satisfação dos funcionários a fim de atingir os objetivos organizacionais. Tem um desenho qualitativo, é um estudo de revisão que visa examinar fontes eletrônicas sobre a relação entre clima organizacional e satisfação no trabalho, a fim de sintetizar as informações, colocando-as em uma determinada perspectiva, para a tomada de decisão. Artigos de vários periódicos foram coletados, indexados usando os mecanismos de busca booleanos e, ou e não. Também bases teóricas de autores como suporte da revisão bibliográfica reconhecendo a relação do clima organizacional na satisfação no trabalho. Na coleta de informações, foram utilizadas palavras-chave como clima, organização, satisfação, dimensão da escola. Finalmente, é

possível concluir que existe uma relação importante entre clima organizacional e satisfação no trabalho com base nas conclusões dos artigos revisados, a maioria deles concorda em uma relação significativa das variáveis propostas em suas diferentes dimensões.

**Palavras-chave:** clima, organização, satisfação no trabalho, dimensões.

**Fecha Recepción:** Enero 2023

**Fecha Aceptación:** Julio 2023

---

## Introducción

El clima organizacional es una temática estudiada desde varios años debido a su impacto en la satisfacción laboral docente. Este término se refiere a los rasgos organizativos permanentes, como estructura organizativa, estilos directivos o liderazgo y mecanismos de recompensa o reconocimiento, los cuales favorecen el cumplimiento del trabajo.

En la actualidad, estos conceptos resultan muy significativos porque muchas personas se ven obligadas a desempeñar labores que a menudo no cumplen con sus expectativas. Esto las expone a situaciones adversas en el entorno laboral, como tareas que carecen de significado, ambientes monótonos, compensaciones económicas inadecuadas, modalidades de contratación poco favorables y condiciones de trabajo inseguras, lo cual contribuye a la insatisfacción laboral y se traduce en un bajo rendimiento, asistencia irregular y descontento en el trabajo (Bedoya *et al.*, 2017).

En el ámbito educativo, es esencial contar con un clima organizacional bien definido y óptimo para garantizar que los docentes estén satisfechos con su trabajo. Por lo tanto, se pretende determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral mediante la revisión de artículos especializados.

## Contexto

Según la encuesta del Randstad Workmonitor Q3 (2018) del tercer trimestre de 2018, se observa que el índice más bajo de satisfacción en el trabajo se registra en Japón, con el 44 %, y en Hong Kong, con el 46 %. Por otro lado, Forbes (2019) revela, en su encuesta Love Mondays, que en México los trabajadores renuncian principalmente debido a la insatisfacción con el clima laboral, lo que limita las oportunidades de crecimiento en el empleo. En concreto, el 24.3 % de los trabajadores se refieren a la insatisfacción en su labor, mientras que la falta de oportunidades para crecer en el trabajo representa el 13.1 %. En este

contexto, es crucial destacar que la gestión de un clima laboral óptimo recae en los líderes de la organización (Maldonado, 2019).

En el ámbito educativo, numerosos maestros experimentan malestar en sus lugares de trabajo debido a diversas razones, como las condiciones laborales y la presión diaria, lo que genera estrés, falta de motivación y crisis emocionales (Rodríguez *et al.*, 2017).

## Antecedentes

Existen diversas publicaciones que abordan la temática de investigación en este campo. A nivel internacional, Noboa *et al.* (2019) llevaron a cabo un estudio en ecociencia para determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción de los empleados en una empresa constructora de Ecuador. Utilizaron cuestionarios desarrollados por Ortega Santos (2018) y el Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). La muestra consistió en 250 trabajadores. El estudio fue de naturaleza correlacional, y sus conclusiones indican una relación positiva entre ambas variables, puesto que el clima de la organización tenía un impacto significativo en la satisfacción laboral de los colaboradores.

Por su parte, Araya (2019) examinó la relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional en funcionarios de atención primaria de salud en una comuna en Chile. Este estudio adoptó un enfoque analítico y transversal, con una muestra de 110 trabajadores. Se emplearon dos escalas desarrolladas por Chiang *et al.* (2010) como instrumentos de medición. Las conclusiones revelan una correlación significativa (0,636) entre las variables, lo que sugiere que un clima organizacional positivo se asocia con una mayor satisfacción en el trabajo.

Pedraza (2018) se enfocó en analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral percibida por el capital humano. Su estudio se caracterizó por ser no experimental, explicativo y de corte transversal. La muestra incluyó a 133 colaboradores y los hallazgos respaldan una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, lo que sugiere que mejorar el ambiente de trabajo puede contribuir a la satisfacción de los colaboradores.

Cardozo y Kwan (2019) llevaron a cabo un estudio para identificar la cantidad de artículos científicos sobre clima organizacional en la base de datos Scopus, siguiendo parámetros predefinidos. Este se enmarca en un diseño descriptivo transversal. Entre sus hallazgos se destaca el bajo interés en estudios cualitativos y un mayor interés en investigaciones sobre el clima organizacional en sectores educativos y de salud. Además,

señalan que los factores internos superan ampliamente a los factores externos en la literatura disponible.

A nivel nacional, Dávila *et al.* (2021) realizaron una investigación con el propósito de relacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa peruana. Este estudio se caracteriza por ser de naturaleza básica, cuantitativa y no experimental, con un diseño correlacional y descriptivo. La muestra incluyó a 316 participantes y se utilizaron dos cuestionarios desarrollados por Palma (2004) como instrumentos de medición. Las conclusiones de esta investigación revelan una relación positiva de magnitud media y significativa entre las variables analizadas.

El artículo de Bazalar y Choquehuanca (2020) tenía como objetivo establecer si existe una relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Universidad Nacional del Callao. El enfoque de este estudio es correlacional, y se aplicaron dos cuestionarios validados y confiables a una muestra de 101 empleados de la UNAC. Las conclusiones indican una relación significativa entre las variables propuestas.

Por otra parte, Zeta *et al.* (2020) revisan los planteamientos teóricos sobre el clima organizacional y liderazgo para evaluar la calidad en un colegio rural peruano. El enfoque del estudio fue cuantitativo, no experimental y de diseño transversal, con una muestra de 60 colaboradores. Las principales conclusiones indican que tanto el clima de la organización como el liderazgo de servicio son predictores significativos de la satisfacción laboral, destacando que el clima laboral influye de manera significativa en los resultados.

En otra investigación, Landazabal *et al.* (2020) describen el clima organizacional en relación con la participación de la comunidad en una escuela colombiana. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo y descriptivo. Entre las conclusiones más relevantes se destaca que existe una relación entre las variables y las dimensiones del clima escolar, especialmente relacionadas con la gestión de la comunidad, lo que evidencia que el clima de la organización se vincula con otras áreas de gestión.

Ahora bien, para fundamentar este estudio, comenzamos por definir la variable *clima organizacional*. Según Lavarello y González (2015), el clima se refiere a los elementos del entorno que los empleados experimentan de manera consciente en su lugar de trabajo. Zenteno y Durán (2016) la describen como un conjunto de características del ambiente laboral, percibidas por los trabajadores, relacionadas con las estructuras y procesos organizacionales (Graciano *et al.*, 2014), y con la alineación entre las características personales y organizacionales (Bravo y Calderón, 2017), que afectan directa o indirectamente

el comportamiento de las personas en una organización. El comportamiento organizacional, a su vez, es la respuesta directa a las prácticas administrativas y a las condiciones de la organización (Cardona y Zambrano, 2014). El clima organizacional, ya sea positivo o negativo, ejerce una influencia significativa en los aspectos organizativos y psicológicos.

En relación con la variable *satisfacción laboral*, desde la década de los setenta, la literatura y la investigación han observado un crecimiento sustancial en este campo. Se pueden identificar tres corrientes principales de investigación en el ámbito de la satisfacción laboral. La primera se centra en las disparidades de género (Zou, 2015), la segunda explora la relación entre la satisfacción laboral y otros factores (Sánchez-Sellero y Sánchez-Sellero, 2016), y la tercera se enfoca en los salarios y la educación (López, 2018).

Cuando se analiza la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, es evidente, de acuerdo con Peña *et al.* (2015), que se ha prestado una considerable atención a la investigación sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, tanto de manera individual como en su interacción, y a las implicaciones de esta relación en el crecimiento y transformación de las empresas. Cuando los empleados perciben que sus expectativas no se cumplen en su entorno de trabajo, es probable que experimenten insatisfacción laboral, lo que, en la mayoría de los casos, resulta en una disminución de la productividad de la fuerza laboral, la disminución del compromiso organizacional y la desvinculación del trabajo (Méndez, 2015).

Además, se ha observado que una menor satisfacción laboral en los colaboradores puede llevar a problemas de salud, como neurosis (insomnio y dolor de cabeza), así como a un aumento en las emociones negativas (estrés y desilusión) (Murillo *et al.*, 2014). El estudio del comportamiento humano ha demostrado que los trabajadores que se sienten satisfechos y motivados tienden a tener un rendimiento superior en sus tareas laborales. Pérez *et al.* (2015) centraron su investigación en la medición de la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa electrónica, y encontraron que la dimensión de las relaciones interpersonales en el clima laboral tenía un impacto significativo en la satisfacción laboral.

Por lo tanto, es comprensible que aquellos que dirigen organizaciones y empresas busquen fomentar relaciones positivas en un clima organizacional que motive a los empleados a mejorar su rendimiento y fomentar su interés y satisfacción en el trabajo, lo cual, a su vez, conduce a empleados más colaborativos, adaptables y dispuestos al cambio.

## Método

El diseño de este trabajo fue cualitativo, y de forma específica se trató de un estudio de revisión. Este tipo de investigación tiene como objetivo recopilar la información más relevante sobre un tema específico. En este caso, se centró en examinar fuentes electrónicas que tratan la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral con el propósito de sintetizar la información y presentarla desde una perspectiva particular que sea útil en la toma de decisiones.

Para llevar a cabo esta revisión de literatura, se realizó una exhaustiva búsqueda en diversas bases de datos de alta calidad científica, como Proquest, Scopus, Web of Science, entre otras, con el propósito de localizar artículos publicados en revistas de prestigio. Además, se emplearon palabras clave tanto en español como en inglés, tales como “clima organizacional” y “satisfacción laboral”, y se combinaron mediante los operadores booleanos and, or y not para refinar la búsqueda.

El proceso de búsqueda también se rigió por criterios de inclusión, lo que permitió afinar aún más la selección de documentos relevantes en las diversas bases de datos consultadas. En este sentido, el artículo de revisión llevó a cabo un análisis utilizando el método comparativo sintético, abarcando una muestra de nueve artículos científicos en formato electrónico. Estos artículos se sometieron a un examen minucioso y se analizaron según los descriptores específicos que se detallan en la tabla 1, lo que facilitó la presentación organizada de su contenido e información.

## Resultados

**Tabla 1.** Investigación documental (base de datos)

Autor	Título	Dimensiones	Diseño de investigación	Conclusiones
Landazabal, M., Barrios, Y., Narváez, M. y Vargas, L. (2020)	Clima organizacional de los procesos de participación comunitaria de una institución educativa. Caso estudio.	Para clima organizacional tenemos identidad, estructura, infraestructura, relaciones interpersonales, toma de decisiones, compensación y sentido de pertenencia.	correlaciona 1	Se establece relación entre variables y las dimensiones del clima en la escuela escolar, se involucra la gestión en la comunidad, el clima de la organización está relacionado con otras áreas de gestión.
Cardozo, S. y Kwan, Ch. (2019)	Clima organizacional: una mirada desde la narrativa a la sistematización	Búsqueda en base de datos; tema: clima organizacional.	descriptivo transversal	Existe poco interés por realizar estudios cualitativos, hay mucho interés en estudios sobre clima de en sectores educativos y de salud, los factores internos superan en mucho a los factores externos.



<p>Zeta, A., Benites, C., Jiménez, R. y Abanto, L. (2020)</p>	<p>Clima organizacional y liderazgo de servicio como antecedente de la satisfacción laboral en una institución educativa rural.</p>	<p>CO: sistema personal, autonomía, satisfacción en la labor, sistema entre personas, relaciones sociales, unión, sistema organizacional. LD: emociones, valoración, habilidad para conceptos, empoderarse, apoyar a los trabajadores a cargo, priorizar al subordinado y ética al comportarse.</p>	<p>correlaciona 1 transversal</p>	<p>Clima en la organización y liderazgo regular frente a un nivel alto de satisfacción en la labor debido a los factores internos. Correlaciones directas y significativas entre las variables de CO y SL y entre LS y SL predicen a la satisfacción con una significancia de Sig.&lt;0,000</p>
<p>Noboa, J., Barrera G. y Rojas, D. (2019)</p>	<p>Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral de una empresa del sector de la construcción.</p>	<p>CL: estructura, objetivo, relaciones interpersonales, mecanismo en gestión, mecanismo para apoyo, recompensas, el liderazgo. Satisfacción laboral: extrínseco e intrínseco.</p>	<p>correlaciona 1</p>	<p>Relacionando los resultados de la satisfacción laboral con el clima organizacional, encontramos que, de las 57 preguntas del instrumento de clima organizacional, no hay respuestas en el rango de 1-4 en la escala de Likert, en un intervalo de 1-7, lo que ratifica la relación entre estos dos constructos en el</p>

				sector de la construcción.
Araya, M. (2019)	Satisfacción laboral y clima organizacional en funcionarios de atención primaria de salud de una comuna en Chile.	S.L: edad, sexo, permanencia en el puesto, años en servicio de salud, categoría funcionaria, tipo contrato y jornada laboral. Clima organizacional: confianza, autonomía, apoyo, cohesión, innovación, presión, equidad y reconocimiento.	correlaciona 1	La correlación entre los puntajes globales de ambas escalas fue estadísticamente significativa 0,636 ( $p \leq 0,001$ ). De esto se concluye que la percepción de un clima organizacional alto se relaciona con un mayor nivel de satisfacción laboral en los funcionarios de salud estudiados.
Pedraza, N. (2018)	El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano.	CO: Recompensa, estructura de la organización, responsabilidad, riesgos, estándar, identificación afectividad, sistema de apoyo, satisfacción laboral: extrínseca e intrínseca.	transversal correlaciona 1	Las dimensiones del clima de la organización se relacionan con la satisfacción en la labor, se contribuye con evidencia de tipo empírico de otros contextos y unidad analítica.

<p>Dávila, R., Agüero, E., Ruiz, J. y Guanilo, C. (2021)</p>	<p>Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana.</p>	<p>Clima organizacional: autorealización, involucramiento, monitoreo, comunicación y estar motivado. Satisfacción en la labor: significado de la tarea, condición para trabajar, recompensa individual o social, beneficios remunerativos.</p>	<p>correlaciona  1</p>	<p>Las variables CO y SL se relacionan significativamente pues tiene relación positiva media (<math>Rho = 0,559</math>) y significativa (<math>p = 0,000 &lt; 0,05</math>) en los trabajadores de la empresa estudiada.</p>
<p>Huaita, D y Luza, F. (2018)</p>	<p>El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas.</p>	<p>Clima laboral: autorrealización, comunicarse, involucrarse en la tarea, supervisar, condición para laborar. Satisfacción en la labor: significado de la tarea, condiciones para laborar, reconocimientos, remuneración económica.</p>	<p>correlaciona l de corte causal, transversal</p>	<p>El clima de la organización en que se labora y estar satisfecho tienen influencia (<math>p &lt; 0,05</math>) en el desempeño docente en la forma de desempeñarse de los profesores de secundaria.</p>

<p>Bazalar, M. y Choquehua nca, C. (2020)</p>	<p>Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de Universidad Nacional del Callao.</p>	<p>CO: Estar motivado, liderazgo, estructura. SL: Tangibilidad, condiciones laborables y relaciones laborables.</p>	<p>correlaciona 1</p>	<p>Se encontró que la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral es significativa para un nivel de significación del uno por ciento, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.</p>
---	--	---	---------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

La revisión se centró en la búsqueda de diversos artículos publicados en revistas indexadas en formato electrónico, los cuales se han organizado en la tabla 1. Esta organización permitió resaltar información relevante relacionada con la conexión entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. El objetivo fue facilitar el análisis y síntesis de esta información desde una perspectiva específica, que pueda ser de utilidad en la toma de decisiones.

La información, una vez organizada, revela que cada artículo que aborda la temática del clima organizacional y la satisfacción laboral incluye ambas variables y sus respectivas dimensiones. Si bien es cierto que cada artículo presenta conclusiones con diferentes dimensiones, lo que se destaca y analiza es la estrecha relación y, en algunos casos, la influencia significativa del clima organizacional en la satisfacción laboral.

Es importante destacar que los artículos revisados abarcan un periodo entre 2018 y 2021 y representan investigaciones tanto cuantitativas como cualitativas. Estos estudios presentan diseños correlacionales y correlacionales causales, así como enfoques de corte transversal. Además, cabe señalar que estos artículos provienen de diversos ámbitos, con un enfoque particular en la región latinoamericana.

## Discusión

Los resultados del estudio destacan varias observaciones significativas en relación con el clima organizacional. En primer lugar, Barrios (2020) señala que la relación de los elementos de evaluación con las dimensiones y variables del clima en el ámbito escolar involucra otras áreas de gestión en la comunidad. Cardozo y Kwan (2019) también aportan a esta discusión al indicar que existe una escasa dedicación a los estudios de tipo cualitativo en el campo del clima organizacional, y que los factores internos superan a los factores externos en su influencia.

Además, Zeta *et al.* (2020) señalan una correlación directa y significativa entre el clima de la organización y el liderazgo centrado en brindar servicio. Por su parte, Noboa *et al.* (2019) resaltan la necesidad de un mejoramiento continuo a partir de los resultados positivos encontrados, enfocándose en estrategias comunicacionales e informativas.

Pedraza (2018) contribuye con evidencia empírica al encontrar relaciones positivas y significativas entre las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción de los empleados, desde una perspectiva distinta. De manera similar, Dávila *et al.* (2021) identifican relaciones significativas entre el clima organizacional y la satisfacción de los trabajadores, aunque sin considerar la naturaleza de estas relaciones.

Adicionalmente, Huaita y Luza (2018) demuestran la influencia del clima y la satisfacción en el desempeño de los docentes, mientras que Bazalar y Choquehuanca (2020) confirman una relación significativa entre el clima de la entidad universitaria y la satisfacción de sus empleados.

En conjunto, estos autores respaldan la conexión entre ambas variables, subrayando su relación significativa. Sus investigaciones enfatizan la importancia de mejorar el clima organizacional, especialmente en instituciones educativas, donde la satisfacción laboral de los docentes es esencial para alcanzar los objetivos propuestos.

## Conclusión

Las conclusiones de los artículos revisados revelan de manera consistente una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en sus diversas dimensiones. Estos hallazgos respaldan la existencia de una conexión relevante entre ambas variables, lo que implica que el clima organizacional tiene un impacto directo en la satisfacción en el trabajo.

En este sentido, es imperativo que las organizaciones se esfuercen por mantener un clima favorable que promueva la satisfacción en el desempeño laboral, lo que a su vez contribuirá al logro de los objetivos estratégicos y metas organizacionales. La revisión exhaustiva de la literatura científica que considera estas variables se convierte en un punto de partida esencial para investigaciones más amplias en esta área, enriqueciendo así el conocimiento existente en el campo de la investigación. Estas revisiones proporcionan una sólida base de datos que puede ser utilizada para profundizar en la investigación o ampliar la temática de estudio en el futuro.

### **Futuras líneas de investigación**

Para futuras investigaciones en este campo, se recomienda realizar entrevistas a los colaboradores para evaluar su satisfacción laboral. Los datos recopilados a través de estas entrevistas pueden ser utilizados para llevar a cabo un diagnóstico y proponer enfoques de mejora tanto en el clima organizacional como en la satisfacción laboral. El objetivo principal es que los colaboradores experimenten una mejora continua en su relación con el trabajo.

Mediante un diagnóstico adecuado, será posible identificar los factores que están contribuyendo a la insatisfacción y, con base en esto, se podrán proponer programas, modelos y talleres diseñados específicamente para abordar esta problemática. Además, se puede considerar la implementación de un diseño preexperimental o cuasiexperimental, utilizando los resultados de revisiones sistemáticas como punto de partida. Estos estudios pueden respaldar la aplicación de programas destinados a fortalecer el clima organizacional, utilizando prepruebas y pospruebas para evaluar su eficacia. Este enfoque tiene el potencial de mejorar la satisfacción laboral, el rendimiento, el logro de los objetivos y metas de la organización y, en última instancia, beneficiar a los colaboradores, especialmente aquellos en roles docentes para lograr un entorno laboral óptimo y una mayor calidad educativa.

## Referencias

- Araya, M. (2019). Satisfacción laboral y clima organizacional en funcionarios de atención primaria de salud de una comuna en Chile. *Revista Médica de Risaralda*, 25(2), 84-89.
- Bazalar, M. y Choquehuanca, C. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de Universidad Nacional del Callao. *LLamkasun: Revista de Investigación Científica y Tecnológica*, 1(2), 35-51.
- Bravo, M. y Calderón, J. (2017). *El clima laboral y su incidencia en el desempeño del personal docente de una escuela de educación básica en Ecuador*. PODIUM Edición.
- Cardona, D. y Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 185-187.
- Cardozo, S. y Kwan, Ch. (2019). Clima organizacional: Una mirada desde la narrativa a la sistematización. *Revista Población y Desarrollo*, 25(49), 106-129.
- Dávila, R., Agüero, E., Ruiz, J. y Guanilo, C. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 663-677.
- Graciano, B., Muñoz, L. y Torres, Y. (2014). *Diagnóstico y evaluación del clima laboral de la institución educativa Daniel Alfonso Paz Álvarez del municipio de la Apartada – Córdoba* (trabajo de grado). Universidad San Buenaventura Fundación Universitaria Católica del Norte.
- Huaita, D y Luza, F. (2018). El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas. *Revista Innova Research Journal*, 3(8.1), 300-312.
- Landazabal, M., Barrios, Y., Narváez, M. y Vargas, L. (2020). Clima organizacional de los procesos de participación comunitaria de una institución educativa. Caso estudio. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(11), 138-16.
- Lavarello, J. y González, J. (2015). ¿Qué factores de la cultura organizacional se asocian con el bienestar laboral?: un estudio en una empresa de servicios. *Liminales. Escritos sobre Psicología y Sociedad*, 1(8).
- Méndez, M. (2015). Satisfacción con el empleo de extensionista rural: un estudio cualitativo en Caldas, Colombia. *Revista Ceres*, 62(3), 242-248.

- Murillo, M., Ramírez, C., Maldonado, S. y García, B. (2014). Validación de un instrumento de la calidad de vida laboral en una institución de educación pública a nivel superior en México. *International Journal of Arts & Sciences*, 7(5), 62-77.
- Noboa, J., Barrera, G. y Rojas, D. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Revista Científica Ecociencia*, 6(1), 1-24.
- Ortega Santos, J. (2018). *Incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados: Análisis para dos instituciones de educación superior [IES] en Ecuador* (tesis de doctorado). Universidad del Rosario.
- Pedraza, N. (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.
- Peña, M., Díaz, M. y Carrillo, A. (2015). Relación del clima organizacional y satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 8(1), 14-37.
- Pérez, A., Carranza, G. y Frías, M. (2015). *Modelo de factores explicativos de clima organizacional en los medios de comunicación del estado de Tabasco*. XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, At Ciudad de México, Distrito Federal, México. México: Universitarias.
- Sánchez-Sellero, M. y Sánchez-Sellero, P. (2016). Factores determinantes de la satisfacción laboral en España antes y durante la crisis de 2008. *Intangible Capital*, 12(5), 1192-1220.
- Zenteno, Á. y Durán, C. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26(59), 120-135.
- Zeta, A., Benites, C., Jiménez, R. y Abanto, L. (2020). Clima organizacional y liderazgo de servicio como antecedente de la satisfacción laboral en una institución educativa rural. *Revista Conrado*, 16(76), 113-122.
- Zou, M. (2015). Gender, work orientations and job satisfaction. *Work, Employment and Society*, 29(1), 3-22.