

CLIMA INSTITUCIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL: UN ANÁLISIS DE GÉNERO Y EDAD EN EL SECTOR ESTATAL (INSTITUCIONES PÚBLICAS)

MARÍA MARGARITA CHIANG VEGA

*Profesora del Departamento de Administración y Auditoría.
Facultad de Ciencias Empresariales.
Universidad del Bío-Bío. Concepción. Chile*

C. MAURICIO SALAZAR BOTELLO

*Profesor del Departamento de Auditoría e Informática.
Facultad de Ciencias Empresariales.
Universidad del Bío-Bío. Concepción. Chile*

M.^a JOSÉ MARTÍN RODRIGO

*Coordinadora del área de RR.HH. del Departamento de Gestión
Empresarial. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
Universidad Pontificia Comillas de Madrid*

ANTONIO NÚÑEZ PARTIDO

*Director del Departamento de Gestión Empresarial.
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
Universidad Pontificia Comillas de Madrid*

Extracto:

El clima institucional y la satisfacción laboral influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas que trabajan en una organización (VALLE, 1995).

Esta investigación analiza la relación entre el *clima institucional*, la *satisfacción laboral* según género y edad de personas que trabajan en organismos del Estado. La muestra está compuesta por 547 trabajadores, de 6 instituciones de la Administración Pública. Realizamos un estudio transversal utilizando dos cuestionarios, uno el de clima institucional, adaptado de KOYS & DECOTTIS (1991), y el otro que mide la satisfacción laboral elaborado por CHIANG & SALAZAR & HUERTA & NÚÑEZ (2007).

Los resultados indican que, en los diferentes factores de clima institucional y de satisfacción laboral estudiados en la muestra, no hay diferencias significativas entre géneros y edades.

Palabras clave: clima institucional, satisfacción laboral, instituciones de la Administración Pública, género y edad.

Sumario

1. Introducción.
2. Variables.
 - 2.1. Clima institucional.
 - 2.2. Satisfacción laboral.
3. Metodología.
 - 3.1. Aplicación de los instrumentos.
 - 3.2. Análisis de los datos.
4. Descripción de la muestra.
5. Resultados.
 - 5.1. Análisis descriptivos.
 - 5.2. Análisis de correlaciones.
6. Conclusiones.

Bibliografía.

NOTA: Proyecto de investigación 051716-3/R Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile.

1. INTRODUCCIÓN

La renovación del Estado es una necesidad urgente en la cual todos los sectores sociales y políticos están de acuerdo. Esto implica la modernización de la gestión de cada una de las instituciones públicas, instaurando avances en materia de innovación y profesionalización en la administración del Estado y en la dirección pública. Por esto, la gran mayoría de las empresas públicas, están en proceso de cambio para adaptarse a las nuevas exigencias nacionales e internacionales, lo que las ha llevado a iniciar un proceso de modernización.

En este contexto, este trabajo de investigación tiene como objetivo «conocer y analizar el clima institucional, la satisfacción laboral y la relación existente entre estos dos factores estableciendo comparaciones por género y grupos de edad, en una muestra de instituciones de la administración pública».

2. VARIABLES

2.1. Clima institucional.

El término clima en meteorología se define como «el conjunto de condiciones atmosféricas que caracteriza una región» según la RAE (Real Academia Española). Pero la que nos interesa a nosotros es su tercera acepción *ambiente*: «*son las condiciones físicas o sociales*». Es por tanto esta, la que nos proporciona la definición del presente estudio sobre el análisis del clima institucional en los organismos públicos. Son estas *condiciones sociales*, con sus aspectos concretos o peculiaridades, lo que denominamos clima de una organización o entidad. Según esta definición, llamamos clima institucional, a un conjunto particular de prácticas y procedimientos institucionales (SCHNEIDER, 1975).

KOYS & DECOTTIS (1991), señalan que estudiar los climas en las instituciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; por ejemplo, la bibliografía actual, debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el institucional. El primero se estudia a nivel micro o individual, mientras que el segundo se estudia a nivel macro u organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

Puede que existan múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización puede variar según las percepciones de los miembros que la componen y de los niveles que

existen en ella, sus diferentes lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo ¹. Según esto, las compañías pueden tener un clima para el servicio al cliente (SCHNEIDER, *et al.*, 1980), y otro para la seguridad (ZOHAR, 1980).

Desde una perspectiva cronológica de las definiciones del clima, se aprecia que la elaboración del concepto se origina en las propiedades y características percibidas de la organización, discutidas por FOREHAND & GILMER (1964) y FRIEDLANDER & MARGULIES (1969), en las representaciones e interpretaciones cognoscitivas de JAMES & JONES (1974), de JAMES & SELLS (1981) y de SCHNEIDER (1975), hasta llegar a las percepciones generales o sumarias de SCHNEIDER & REICHERS (1983). El concepto recoge, desde las características de la organización, determinadas como percepciones (constituidas fundamentalmente por los factores de organización o circunstanciales); los esquemas cognoscitivos (cuyos esquemas individuales son primarios determinantes); hasta las percepciones sumarias (donde persona y situación interactúan).

El tratamiento del clima como percepción genérica de situaciones ha tenido la ventaja de permitir evaluaciones sumarias del contexto en investigaciones, que de otra manera estarían concentradas, casi todas ellas, en el nivel individual. Hay dos cualidades definidas y constantes del clima que persisten en sus diversas conceptualizaciones: perceptiva y descriptiva. La perceptiva es una sensación o realización experimentada por un individuo. En cambio la descriptiva, es la información que una persona da de estas sensaciones.

Según la acumulación de experiencia en una organización, las personas generan unas percepciones generales sobre ella (SCHNEIDER, 1975). Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre el funcionamiento de la organización y, por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada. Por esto, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización (SCHNEIDER & REICHERS, 1983).

Teniendo en cuenta estas consideraciones el clima institucional puede ser definido como «las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas, de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales» ROUSSEAU (1988) y SCHNEIDER & REICHERS (1990).

2.2. Satisfacción laboral.

LOCKE (1976) ha definido a la satisfacción laboral como «...un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto». No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

SCHNEIDER (1985), señala algunas razones que explican la gran atención dedicada a la satisfacción laboral: 1. La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida institucional.

¹ JOHNSON, 1976; LITWIN y STRINGER, 1968; PAYNE & MANSFIELD, 1973; POWELL & BUTTERFIELD, 1978; SCHNEIDER & HALL, 1972.

2. La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo, el cambio de puesto y de institución.

La satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en el punto central de la investigación dentro de cualquier institución u organización. (BOADA & TOUS, 1993). Por ello, es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés.

La satisfacción es importante en cualquier tipo de trabajo; no solo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que desarrollen su actividad profesional, sino también en términos de productividad y calidad. En el caso de nuestra muestra de instituciones públicas, la variable de satisfacción laboral reviste singular importancia dentro del ámbito de la calidad de la gestión de los grupos de trabajo que ellos forman en el interior de su institución.

Por tanto, la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto universal con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Así que, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes. Luego, para esta investigación, la satisfacción laboral puede ser definida como «una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo», BRAVO *et al.*, (1996).

3. METODOLOGÍA

Para lograr el objetivo se inicia un estudio empírico transversal de acuerdo a lo establecido por HERNÁNDEZ *et al.* (2003) y SAUTU *et al.* (2005).

3.1. Aplicación de los instrumentos.

El cuestionario fue entregado a los miembros de seis instituciones públicas que colaboraron en esta investigación. La participación de los trabajadores fue voluntaria y anónima. La aplicación del cuestionario fue personal, autoaplicado y sin control de tiempo. Todos los sujetos recibieron la encuesta con una carta donde se les explicaba los objetivos de la investigación.

- a) Parte I: cuestionario de clima institucional** de los investigadores KOYS & DECOTTIS (1991). Este cuestionario, previamente adaptado y validado (art. en publicación), tiene 40 ítems (véase **tabla 1**). Los trabajadores responden a cada elemento utilizando un formato de respuesta de Likert de cinco puntos (a saber: Muy de acuerdo = 5, De acuerdo = 4, No estoy seguro = 3, En desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1). Las valoraciones de las escalas se obtienen mediante la suma total de los valores de los elementos de cada escala.

TABLA 1. Información escala de clima institucional.

		N.º de Ítems	Alfa de Cronbach CHIANG, SALAZAR & NÚÑEZ (2006)	Alfa de Cronbach KOYS & DECOTTIS (1991)
I	Autonomía	5	0,803	0,83 – 0,76
II	Cohesión	5	0,841	0,87 – 0,82
III	Confianza	5	0,802	0,88 – 0,87
IV	Presión	5	0,338	0,81 – 0,57
V	Apoyo	5	0,821	0,89 – 0,90
VI	Reconocimiento	5	0,700	0,83 – 0,84
VII	Equidad	5	0,639	0,82 – 0,82
VIII	Innovación	5	0,861	0,80 – 0,87
	Cuestionario completo	40	0,929	
	Cuestionario sin presión	35	0,944	

b) Parte II: cuestionario de satisfacción laboral desarrollado por CHIANG, SALAZAR, HUERTA & NÚÑEZ (2007), para medir la satisfacción laboral en grupos de trabajo de instituciones públicas. Este cuestionario validado consiste en 39 elementos (véase **tabla 2**). Los trabajadores responden utilizando un formato de respuesta de Likert de seis puntos similar al cuestionario de clima institucional.

TABLA 2. Información escala de satisfacción laboral (SL/2006/39) CHIANG, SALAZAR Y NÚÑEZ, 2006.

		N.º de Ítems	Alfa de Cronbach
I	Satisfacción por el trabajo en general	10	0,910
II	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	7	0,897
III	Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo	6	0,868
IV	Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	7	0,834
V	Satisfacción con la relación subordinado-supervisor	4	0,904
VI	Satisfacción con la remuneración	3	0,813
	Satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente	Ítems independiente	
	Satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo	Ítems independiente	
	Cuestionario completo	39	0,947

3.2. Análisis de los datos.

Una vez recolectados los datos se organizan y clasifican, de tal manera que posibilite un mejor análisis de la información obtenida. Así se hizo un análisis de fiabilidad del instrumento, resultados descriptivos de los constructos y correlaciones entre las variables. Para ello se utilizó el paquete estadístico SPSS.

4. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

La muestra sobre la que se realizó el presente estudio está compuesta por 547 trabajadores de seis organizaciones públicas, 285 mujeres y 262 hombres, con una edad promedio de 40 y 43 años, respectivamente, y con una antigüedad en su organización de 11 y 13 años, respectivamente. No se realizó muestreo porque se invitó al total de las personas a cooperar. Con una tasa de respuesta de 95 por 100 (véanse tablas 3, 4 y 5).

El ámbito de estudio elegido son instituciones del Estado de la Región del Bío-Bío, en respuesta a la necesidad de obtener información relevante que pueda ayudar a una gestión mejor dentro de este tipo de instituciones. En la actualidad, la gestión es un parámetro importante para el análisis de la calidad del servicio prestado a sus clientes (ciudadanos, otras instituciones gubernamentales), y uno de los criterios de calidad en esta gestión, es el clima institucional existente y el nivel de satisfacción de los trabajadores con el resultado de su trabajo, ya que esto afecta tanto a la calidad de desempeño de tareas, como a la calidad de vida laboral.

TABLA 3. *Distribución de la muestra.*

Institución *	Total Sujetos	Hombre	Mujer	Edad promedio	Antigüedad promedio
A	222	55,4%	44,6%	41	14
B	180	39,4%	60,6%	43	16
C	16	87,5%	12,5%	36	17
D	27	59,3%	40,7%	40	5
E	51	49,0%	51,0%	38	10
F	47	53,2%	46,8%	37	7
Total	547				

* Los nombres de las instituciones que participaron en el estudio fueron reemplazadas por letras.

TABLA 4. Distribución de la muestra por género.

Género	Total Sujetos	Número grupos	Edad promedio	Antigüedad promedio
Mujer	285	44	39,9	11,4
Hombre	262	44	42,9	13,0
Total	547			

TABLA 5. Promedio de la muestra por género.

		MUJER		HOMBRE	
		Edad Promedio	Antigüedad Promedio	Edad Promedio	Antigüedad Promedio
Edad	Hasta 40	35,4	7,85	35,9	7,6
	Desde 41	44,3	15	46,5	15,7
Antigüedad	Hasta 11	36,5	7,02	39,2	6,4
	Desde 12	44,2	17,1	46,6	19,3

5. RESULTADOS

5.1. Análisis descriptivos.

Clima institucional.

El clima institucional es descrito según los siguientes parámetros:

Totalmente en desacuerdo	1 a 20	nivel muy bajo
En desacuerdo	20 a 40	nivel bajo
No seguro	40 a 60	nivel medio
De acuerdo	60 a 80	nivel alto
Muy de acuerdo	80 a 100	nivel muy alto

En la **tabla 6** se observan los resultados obtenidos respecto del clima institucional percibido por los grupos de trabajo compuestos por mujeres y los grupos compuestos por hombres. Los resultados del factor presión no fueron válidos para la presente muestra tal como lo indicó el análisis de fiabilidad, por lo que esos resultados no son utilizados para el análisis.

TABLA 6. Escalas de clima institucional (KOYS & DECOTTIS, 1991).

		Mujer			Hombre		
		De 18 a 40 años	Más de 40	Total	De 18 a 40 años	Más de 40	Total
I	Autonomía	80,96	79,83	80	76,25	79,65	78
II	Cohesión	71,38	69,04	70	69,75	72,16	71
III	Confianza	82,83	73,79	78	81,38	80,55	81
IV	Presión						
V	Apoyo	79,88	71,79	76	78,00	77,74	78
VI	Reconocimiento	68,92	64,67	67	65,38	68,58	68
VII	Equidad	77,46	70,79	74	75,81	74,42	75
VIII	Innovación	79,54	70,96	75	75,31	74,74	75

Los resultados respecto a los grupos de mujeres, nos muestran que los factores del clima institucional, autonomía, cohesión, confianza, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, presentan un nivel alto (entre 67 y 80 puntos). Segmentada la muestra de mujeres entre las que tienen hasta 40 y las de 40 o más, se observa que los valores en el primer factor aumentan levemente y en el segundo bajan. Sin embargo, se mantienen en un nivel alto con la excepción del factor confianza que presenta, en el segmento de hasta 40 años, un valor a un nivel muy alto.

Los resultados respecto a los grupos de hombres, nos muestran que los factores del clima institucional, autonomía, cohesión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, presentan también un nivel alto (entre 68 y 78 puntos). El factor confianza presenta un valor levemente más alto (81), lo que le coloca en un nivel muy alto. Segmentada la muestra de hombres entre los que tienen hasta 40 y los de 40 o más, se observa que los valores en el primer factor tienden a bajar y en el segundo suben levemente. Sin embargo, se mantienen en un nivel alto, con la excepción del factor confianza que presenta en ambos segmentos un valor de nivel muy alto.

En términos generales, respecto de los diferentes factores del clima institucional, podemos decir que no hay diferencias importantes entre ambos géneros.

Satisfacción Laboral.

La satisfacción laboral es descrita según los siguientes parámetros:

Nada satisfecho	1 a 20	nivel muy bajo
Poco satisfecho	20 a 40	nivel bajo
No seguro	40 a 60	nivel medio
Satisfecho	60 a 80	nivel alto
Muy satisfecho	80 a 100	nivel muy alto

En la **tabla 7** se pueden observar los resultados obtenidos sobre la satisfacción laboral en los grupos de trabajo compuestos por mujeres y los grupos compuestos por hombres.

Los resultados respecto a los grupos de mujeres, nos muestran que los factores de satisfacción laboral, satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado-jefe, satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente y satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo, presentan un nivel alto de satisfacción (entre 60 y 80). El factor satisfacción con la remuneración presenta un valor menor (55), un nivel medio. Segmentando la muestra de mujeres por edad, entre las que tienen hasta 40 y las de 40 o más, se observa que los valores en el primer factor aumentan levemente y en el segundo bajan. Sin embargo, en el segmento de las mujeres con hasta 40 años, sin embargo la satisfacción con las oportunidades de desarrollo baja a un nivel medio.

TABLA 7. Información escala de satisfacción laboral (SL/2006/39).

		Mujer			Hombre		
		De 18 a 40 años	Más de 40	Total	De 18 a 40 años	Más de 40	Total
I	Satisfacción por el trabajo en general	75,04	72,67	74	72,75	75,94	75
II	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo ..	69,17	68,42	69	68,81	70,32	70
III	Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo .	74,29	72,96	74	75,25	77,68	77
IV	Satisfacción con las oportunidades de desarrollo ..	59,21	60,08	60	59,19	63,06	62
V	Satisfacción con la relación subordinado-jefe	77,08	71,42	74	73,75	76,84	76
VI	Satisfacción con la remuneración	54,08	55,46	55	58,69	57,52	58
VII	Satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente.	83,83	75,83	80	75,13	82,32	80
VIII	Satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo.	65,04	66,38	66	62,50	65,10	64

Los resultados respecto a los grupos de hombres, nos muestran que los factores de satisfacción laboral, satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado-jefe, satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente y satisfac-

ción con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo, presentan un nivel alto de satisfacción (entre 62 y 77). El factor satisfacción de la remuneración arroja un valor menor (58), quedándose en un nivel medio. Segmentada la muestra de hombres entre los que tienen hasta 40 y los de 40 o más, se observa que los valores en el primer factor, tienden a bajar y en el segundo, suben levemente. Sin embargo, igual que en la muestra de mujeres, en el segmento de hasta 40 años, es decir, los más jóvenes, baja la satisfacción con las oportunidades de desarrollo a un nivel medio.

En términos generales, de los diversos factores de satisfacción laboral analizados, podemos decir que no hay diferencias importantes entre ambos géneros, tanto los grupos de hombres, como los grupos de mujeres, tienen niveles similares de satisfacción laboral.

5.2. Análisis de correlaciones.

Relación entre variables de clima institucional y variables de satisfacción.

En las **tablas 8 y 9** se observan las correlaciones entre las variables de clima institucional y de satisfacción laboral, en mujeres y hombres, respectivamente.

TABLA 8. *Mujeres. Correlación clima institucional con satisfacción laboral.*

Clima Organizacional	Satisf. con el trabajo en general	Satisf. con el ambiente físico del trabajo	Satisf. con la forma en que realiza su trabajo	Satisf. con las oportunidades de desarrollo	Satisf. con la relación subordinado-jefe	Satisf. con la remuneración	Satisf. con la capacidad para decidir autónomamente.	Satisf. con el reconocimiento que recibe de las autoridades
Autonomía	,740** (,000)	,045 (,761)	,411** (,004)	,524** (,000)	,645** (,000)	,288* (,047)	,747** (,000)	,288* (,047)
Cohesión	,355* (,013)	-,058 (,695)	,456** (,001)	,317* (,028)	,340* (,018)	,117 (,427)	,267 (,066)	,062 (,676)
Confianza	,651** (,000)	,055 (,711)	,533** (,000)	,410** (,004)	,761** (,000)	,265 (,069)	,618** (,000)	,223 (,127)
Apoyo	,608** (,000)	-,033 (,823)	,579** (,000)	,451** (,001)	,735** (,000)	,245 (,093)	,562** (,000)	,334* (,020)
Reconocimiento	,646** (,000)	-,023 (,876)	,275 (,058)	,427** (,002)	,713** (,000)	,344* (,017)	,638** (,000)	,369** (,010)
Equidad	,690** (,000)	,180 (,220)	,662** (,000)	,537** (,000)	,632** (,000)	,396** (,005)	,483** (,001)	,420** (,003)
Innovación	,740** (,000)	,150 (,309)	,484** (,000)	,574** (,000)	,753** (,000)	,339* (,018)	,637** (,000)	,427** (,002)

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Respecto a las mujeres (**tabla 8**) se destacan las siguientes observaciones:

1. La relación más alta de todas se da entre el factor de clima institucional confianza y la satisfacción con la relación subordinado-jefe (0,761). La relación de este factor de satisfacción con los de innovación, apoyo y reconocimiento son muy similares. Las tres primeras son unas relaciones esperadas y las cuatro son altas. Estas relaciones altas muestran, además, que hay diferencias claras entre los sujetos en ambas variables simultáneamente.
2. En relación con el punto anterior, la correlación mayor entre variables de clima tomadas en su conjunto y de satisfacción (correlación media de las variables de satisfacción, de cada columna en la **tabla 8**) se da con la satisfacción con el jefe que aparece como figura clave para explicar la varianza en las variables de clima institucional.
3. Las dos siguientes variables de satisfacción con una mayor correlación media con las variables de clima son: satisfacción con el trabajo en general y con la capacidad para decidir autónomamente. Esto se explica debido a la existencia de relaciones altas, estadísticamente significativas, entre satisfacción con el trabajo en general y autonomía, equidad e innovación. También existe una relación alta estadísticamente significativa en la satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente, es decir, tomar iniciativas,
4. El contrapunto a las observaciones anteriores, la variable de satisfacción que no está relacionada con las variables de clima institucional (no son estadísticamente significativas) es satisfacción con el ambiente físico del trabajo.
5. Las dimensiones de clima institucional autonomía, equidad e innovación, tienen en esta muestra, relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de satisfacción laboral: satisfacción con el trabajo en general, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado-jefe, satisfacción con la remuneración, satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo y satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo.
6. La dimensión de clima institucional cohesión tiene en esta muestra relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de satisfacción laboral: satisfacción con el trabajo en general, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo y satisfacción con la relación subordinado-jefe.
7. La dimensión de clima institucional confianza tiene en esta muestra relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de satisfacción laboral: satisfacción con el trabajo en general, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado-jefe y satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.
8. La dimensión de clima institucional apoyo tiene en esta muestra relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de satisfacción laboral: satisfacción con el tra-

bajo en general, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado-jefe, satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo y satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo.

9. La dimensión de clima institucional reconocimiento tiene en esta muestra relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de satisfacción laboral: satisfacción con el trabajo en general, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado-supervisor, satisfacción con la remuneración, satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo y satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo.
10. Segmentando la muestra de mujeres entre las que tienen hasta 40 y las de 40 o más, se observa que (tabla 8.1 y 8.2):

TABLA 8.1. *Mujeres de 18 a 40 años. Correlación clima institucional con satisfacción laboral.*

Clima Organizacional	Satisf. con el trabajo en general	Satisf. con el ambiente físico del trabajo	Satisf. con la forma en que realiza su trabajo	Satisf. con las oportunidades de desarrollo	Satisf. con la relación subordinado-jefe	Satisf. con la remuneración	S. con la capacidad para decidir autónomamente	S. con el reconocimiento que recibe de las autoridades
Autonomía	,661** (,000)	-,270 (,201)	,237 (,265)	,475* (,019)	,576** (,003)	,146 (,497)	,733** (,000)	,432* (,035)
Cohesión	,628** (,001)	-,172 (,422)	,460* (,024)	,561** (,004)	,490* (,015)	,396 (,055)	,492* (,015)	,159 (,457)
Confianza	,202 (,343)	-,184 (,390)	,333 (,112)	,137 (,523)	,492* (,015)	,161 (,453)	,459* (,024)	,144 (,502)
Apoyo	,401 (,052)	-,283 (,180)	,391 (,059)	,343 (,101)	,657** (,000)	,232 (,274)	,529** (,008)	,389 (,060)
Reconocimiento	,375 (,071)	-,357 (,087)	,175 (,413)	,185 (,387)	,549** (,005)	,270 (,203)	,536** (,007)	,471* (,020)
Equidad	,594** (,002)	,051 (,812)	,437* (,033)	,473* (,020)	,409* (,047)	,298 (,157)	,391 (,059)	,451* (,027)
Innovación	,542** (,006)	-,225 (,291)	,242 (,256)	,444* (,030)	,521** (,009)	,278 (,188)	,620** (,001)	,555** (,005)

TABLA 8.2. *Mujeres más de 40 años. Correlación clima institucional con satisfacción laboral.*

Clima Organizacional	Satisf. con el trabajo en general	Satisf. con el ambiente físico del trabajo	Satisf. con la forma en que realiza su trabajo	Satisf. con las oportunidades de desarrollo	Satisf. con la relación subordinado-jefe	Satisf. con la remuneración	S. con la capacidad para decidir autónomamente	S. con el reconocimiento que recibe de las autoridades
Autonomía	,786** (,000)	,304 (,149)	,514* (,010)	,579** (,003)	,699** (,000)	,434* (,034)	,801** (,000)	,238 (,263)
Cohesión	,202 (,344)	,038 (,861)	,446* (,029)	,119 (,581)	,226 (,288)	-,135 (,528)	,081 (,705)	,026 (,905)
Confianza	,829** (,000)	,190 (,374)	,657** (,000)	,703** (,000)	,842** (,000)	,456* (,025)	,605** (,002)	,301 (,153)
Apoyo	,713** (,000)	,127 (,553)	,717** (,000)	,659** (,000)	,733** (,000)	,365 (,080)	,469* (,021)	,386 (,063)
Reconocimiento	,799** (,000)	,270 (,203)	,326 (,120)	,695** (,000)	,790** (,000)	,477* (,018)	,663** (,000)	,366 (,079)
Equidad	,735** (,000)	,275 (,193)	,799** (,000)	,705** (,000)	,672** (,000)	,591** (,002)	,421* (,040)	,471* (,020)
Innovación	,836** (,000)	,396 (,056)	,615** (,001)	,801** (,000)	,819** (,000)	,507* (,011)	,569** (,004)	,456* (,025)

- En ambos segmentos se mantienen algunas de las relaciones estadísticamente significativas de clima institucional con satisfacción laboral. Y en ambos la correlación mayor entre variables de clima tomadas en su conjunto y de satisfacción se da con la satisfacción con el jefe que aparece como figura clave para explicar la varianza en las variables de clima institucional.
- En la muestra total de mujeres las correlaciones son bastante altas en general, sobresalen en el segmento de más de 40 años y bajan solamente un poquito el de hasta 40 años, es decir, en el de las más jóvenes.
- En el segmento de hasta 40 años las relaciones estadísticamente significativas de clima institucional con satisfacción laboral son menos que en el segmento de más de 40 años y estas últimas son de un valor más alto.

Respecto a los hombres (**tabla 9**) se destacan las siguientes observaciones:

TABLA 9. *Hombres. Correlación clima institucional con satisfacción laboral.*

Clima Institucional	Satisf. con el trabajo en general	Satisf. con el ambiente físico del trabajo	Satisf. con la forma en que realiza su trabajo	Satisf. con las oportunidades de desarrollo	Satisf. con la relación subordinado-jefe	Satisf. con la remuneración	Satisf. con la capacidad para decidir autónomamente	Satisf. con el reconocimiento que recibe de las autoridades
Autonomía	,560** (,000)	,166 (,265)	,417** (,004)	,388** (,007)	,513** (,000)	,194 (,192)	,343* (,018)	,336* (,021)
Cohesión	,310* (,034)	,276 (,061)	,333* (,022)	,554** (,000)	,341* (,019)	,148 (,320)	,254 (,085)	,371* (,010)
Confianza	,466** (,001)	,141 (,343)	,414** (,004)	,278 (,058)	,592** (,000)	,238 (,107)	,230 (,120)	,314* (,032)
Apoyo	,507** (,000)	,013 (,933)	,439** (,002)	,359* (,013)	,636** (,000)	,221 (,135)	,310* (,034)	,294* (,045)
Reconocimiento	,425** (,003)	,003 (,984)	,347* (,017)	,278 (,058)	,530** (,000)	,139 (,353)	,247 (,094)	,331* (,023)
Equidad	,495** (,000)	,173 (,244)	,444** (,002)	,335* (,022)	,634** (,000)	,269 (,067)	,282 (,054)	,292* (,047)
Innovación	,440** (,002)	-,017 (,908)	,343* (,018)	,177 (,235)	,588** (,000)	,168 (,259)	,254 (,085)	,239 (,105)

1. Aquí podemos ver que la relación más alta de todas, se da entre el factor de clima institucional apoyo y la satisfacción con la relación subordinado-jefe (0,636). La relación de este factor de satisfacción con equidad es muy similar (0,634). Estas relaciones son relaciones esperadas y muestran además que hay diferencias claras entre los sujetos en ambas variables simultáneamente.
2. Teniendo en cuenta el punto anterior vemos: que la correlación mayor entre variables de clima tomadas en su conjunto y de satisfacción (correlación media de las variables de satisfacción, de cada columna en la **tabla 9**), se da con la satisfacción con el jefe que aparece como figura clave para explicar la varianza en las variables de clima institucional. E igualmente se observa idéntico resultado en la muestra de grupos de mujeres.
3. Las dos siguientes variables de satisfacción con una mayor correlación media con las variables de clima son: satisfacción con el trabajo en general y con la forma en que el trabajador realiza su trabajo. Ello es debido a la existencia de relaciones medias estadísticamente significativas entre estas variables de satisfacción y algunas de clima institucional.

4. Como contraste a las observaciones anteriores, las variables de satisfacción que no están relacionadas con las variables de clima (no son estadísticamente significativas) son: satisfacción con el ambiente físico, donde el resultado coincide con el de mujeres, y satisfacción con la remuneración.
5. Las dimensiones de clima institucional autonomía y apoyo en esta muestra tienen relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de satisfacción laboral: satisfacción con el trabajo en general, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado-jefe, satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo y satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo.
6. Las dimensiones de clima institucional cohesión y equidad tienen en esta muestra relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de satisfacción laboral: satisfacción con el trabajo en general, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado-jefe y satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo.
7. Las dimensiones de clima institucional confianza y reconocimiento tienen en esta muestra relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de satisfacción laboral: satisfacción con el trabajo en general, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con la relación subordinado-jefe, y satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo.
8. La dimensión de clima institucional innovación tiene en esta muestra relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de satisfacción laboral: satisfacción con el trabajo en general, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo y satisfacción con la relación subordinado-jefe.
9. Segmentada la muestra de hombres entre los que tienen hasta 40 y los de 40 o más, se ha observado que (**tabla 9.1 y 9.2**):
 - En ambos segmentos se mantienen algunas de las relaciones estadísticamente significativas de clima institucional con satisfacción laboral.
 - En el segmento de más de 40 años, igual que en la muestra total hombres, la correlación mayor entre variables de clima tomadas en su conjunto y de satisfacción, se da con la satisfacción con el jefe. Este mismo resultado puede observarse en la muestra de los grupos de mujeres.
 - En el segmento de hasta 40 años la correlación mayor entre variables de clima tomadas en su conjunto y de satisfacción se da con la satisfacción con el trabajo en general y con la forma en que realiza su trabajo.

- De las correlaciones que en la muestra total de hombres son altas sobresalen, clima institucional apoyo y la satisfacción con la relación subordinado-jefe, baja en el segmento de hasta 40 y sube en el de más de 40 años. En la relación de este factor de satisfacción con equidad sube en el segmento de hasta 40 y baja en el de más de 40 años.
- En el segmento de hasta 40 años las relaciones estadísticamente significativas de clima institucional con satisfacción laboral son más altas que en el segmento de más de 40 años y las primeras son de un valor más alto.

TABLA 9.1. *Hombres de 18 a 40 años. Correlación clima institucional con satisfacción laboral.*

Clima Institucional	Satisf. con el trabajo en general	Satisf. con el ambiente físico del trabajo	Satisf. con la forma en que realiza su trabajo	Satisf. con las oportunidades de desarrollo	Satisf. con la relación subordinado-jefe	Satisf. con la remuneración	S. con la capacidad para decidir autónomamente	S. con el reconocimiento que recibe de las autoridades
Autonomía	,711** (,002)	,504* (,047)	,620* (,010)	,602* (,014)	,493 (,052)	,561* (,024)	,672** (,004)	,660** (,005)
Cohesión	,458 (,074)	,349 (,185)	,308 (,246)	,484 (,057)	,409 (,116)	,188 (,486)	,442 (,086)	,388 (,137)
Confianza	,717** (,002)	,244 (,363)	,708** (,002)	,328 (,215)	,539* (,031)	,408 (,117)	,512* (,042)	,613* (,012)
Apoyo	,693** (,003)	,028 (,917)	,873** (,000)	,467 (,068)	,616* (,011)	,625** (,010)	,618* (,011)	,596* (,015)
Reconocimiento	,376 (,151)	-,126 (,641)	,585* (,017)	,248 (,354)	,265 (,321)	,447 (,082)	,239 (,372)	,390 (,135)
Equidad	,791** (,000)	,310 (,242)	,670** (,004)	,689** (,003)	,791** (,000)	,519* (,039)	,894** (,000)	,567* (,022)
Innovación	,565* (,023)	,043 (,875)	,669** (,005)	,307 (,247)	,492 (,053)	,382 (,144)	,451 (,080)	,448 (,082)

TABLA 9.2. *Hombres más de 40 años. Correlación clima institucional con satisfacción laboral.*

Clima Organizacional	Satisf. con el trabajo en general	Satisf. con el ambiente físico del trabajo	Satisf. con la forma en que realiza su trabajo	Satisf. con las oportunidades de desarrollo	Satisf. con la relación subordinado-jefe	Satisf. con la remuneración	S. con la capacidad para decidir autónomamente	S. con el reconocimiento que recibe de las autoridades
Autonomía	,408* (,023)	-,083 (,656)	,240 (,194)	,174 (,349)	,507** (,004)	,079 (,674)	,177 (,342)	,104 (,578)
Cohesión	,195 (,293)	,229 (,216)	,337 (,064)	,589** (,000)	,280 (,127)	,148 (,426)	,173 (,351)	,356* (,049)
Confianza	,326 (,074)	,091 (,627)	,255 (,167)	,271 (,140)	,664** (,000)	,189 (,309)	,151 (,416)	,162 (,385)
Apoyo	,414* (,020)	,006 (,974)	,213 (,249)	,314 (,085)	,684** (,000)	,106 (,569)	,223 (,227)	,149 (,424)
Reconocimiento	,456** (,010)	,033 (,859)	,260 (,157)	,274 (,135)	,685** (,000)	,090 (,631)	,222 (,230)	,314 (,086)
Equidad	,401* (,025)	,129 (,490)	,378* (,036)	,217 (,241)	,625** (,000)	,205 (,268)	,148 (,426)	,196 (,291)
Innovación	,405* (,024)	-,041 (,828)	,205 (,269)	,130 (,485)	,693** (,000)	,113 (,544)	,211 (,255)	,157 (,400)

Si comparamos en ambos grupos, el de mujeres y el de hombres, vemos que las variables de clima institucional, no arrojan una relación estadísticamente significativa con la satisfacción con el ambiente físico del trabajo. Al segmentar por edad, se mantiene esta característica solo en el segmento de más de 40 años.

La intensidad de las relaciones estadísticamente significativas entre las variables de clima institucional y satisfacción laboral, de los grupos de mujeres no coinciden con la intensidad de los grupos de hombres

6. CONCLUSIONES

Para lograr el objetivo de esta investigación se aplicaron dos cuestionarios; uno, para medir el clima institucional adaptado de KOYS & DECOTTIS (1991), y otro, creado por nuestro equipo investigador, para comprobar la satisfacción laboral. Ambas escalas fueron validadas.

Los resultados expresan claramente que en los distintos factores del clima institucional y de satisfacción laboral, no hay diferencias importantes entre ambos géneros. Como podemos apreciar, el clima institucional en los grupos de mujeres, el nivel está entre 67 a 80 y en los grupos de hombres entre 68 a 78, prácticamente la diferencia es mínima, teniendo en cuenta que estos niveles van de 1 a 100. Segmentando la muestra de mujeres por edad, se observa que los valores aumentan levemente, tanto en el segmento más joven de hasta 40 años, como en el de 40 años en adelante. En la muestra de hombres se observa que los valores en el segmento más joven, de hasta 40 años tienden a bajar, y en los de más de 40 años suben levemente. Sin embargo, ambos géneros se mantienen con valores de un nivel alto. En términos generales, respecto a los diversos factores del clima institucional, podemos decir que no hay diferencias importantes entre ambos géneros, resultado que se repite, como hemos visto en la segmentación por edad: hasta 40 años y más de 40 años en adelante.

En los factores de satisfacción laboral, en los grupos de mujeres el nivel va de 55 a 80 y en los grupos de hombres va de 58 a 77 sobre 100. Igual que en la muestra de mujeres, prácticamente la diferencia es mínima. Segmentada la muestra de mujeres por edad, se observa que los valores en las más jóvenes, es decir, las que tienen hasta 40 años aumentan levemente y bajan en las de 40 años o más. En la muestra de hombres se observa que los valores en el tramo de los que tienen hasta 40 años tienden a bajar y en el tramo de los de 40 años en adelante suben levemente. Sin embargo, en ambas muestras, en el segmento de hasta 40 años, es decir, en los más jóvenes, baja la satisfacción con las oportunidades de desarrollo hasta un nivel medio. En términos generales, respecto a los diferentes factores de la satisfacción laboral, podemos decir que no hay diferencias importantes entre ambos géneros, los grupos de hombres y los de mujeres, y que en los mismos segmentos de edad, tienen niveles similares o muy parecidos de satisfacción laboral.

El análisis de las relaciones de las variables personales, con las variables de clima institucional y con las variables de satisfacción laboral, estadísticamente significativas, de los grupos de mujeres, no coinciden con las relaciones que presentan los grupos de hombres. La intensidad de las relaciones entre las variables de clima institucional y de satisfacción laboral, estadísticamente significativas, no coinciden en los grupos de mujeres con las de los grupos de hombres. En términos generales, se observa un aumento significativo de las correlaciones en los grupos de mujeres.

Las relaciones estadísticamente significativas más altas de los grupos de mujeres, se dan entre la satisfacción con la relación subordinado-jefe y las variables de clima institucional confianza e innovación. Estos resultados no coinciden con la mayor relación que se presenta en la muestra total (**tabla10**), sin embargo, sí coinciden con la segunda relación más alta entre la satisfacción con el trabajo en general y las variables de clima institucional autonomía. Segmentada la muestra de mujeres entre las que tienen hasta 40 y las de 40 o más, se observa que en ambos segmentos la correlación mayor entre variables de clima tomadas en su conjunto y de satisfacción, se da con la satisfacción con el jefe que aparece como figura clave para explicar la varianza en las variables de clima institucional. Vemos, por tanto, que las correlaciones que en la muestra total de mujeres son altas, notándose un poco más bajas en el segmento de hasta 40 años y por el contrario suben en el segmento de más edad de 40 años en adelante. Luego en este último segmento, el de más edad, la correlación existente entre clima institucional y satisfacción es mucho más fuerte.

En los grupos de hombres las correlaciones son entre la satisfacción con la relación subordinado-jefe y las variables de clima institucional apoyo y equidad. Estos resultados se ajustan con la mayor relación que se indica en la muestra total, entre la satisfacción con la relación subordinado-jefe y las variables de clima institucional apoyo. Segmentada la muestra de hombres entre los que tienen hasta 40 y los de 40 o más, observamos que en el segmento de más de 40 años, igual que en la muestra total hombres, la correlación mayor entre variables de clima tomadas en su conjunto y de satisfacción se da con la satisfacción con el jefe. Idéntico resultado puede observarse en la muestra de grupos de mujeres. En el segmento de hasta 40 años, es decir, el más joven, la correlación mayor entre variables de clima tomadas en su conjunto y de satisfacción, se da con la satisfacción con el trabajo en general y con la forma en que realiza su trabajo.

Esto nos indica que, en general, tanto para los grupos de mujeres como para los grupos de hombres, objeto de análisis para este estudio, la satisfacción con la relación subordinado-jefe es importante para el clima institucional percibido. Es decir, que ambos géneros aprecian y valoran mucho la relación directa y estrecha entre directivos y subordinados. Necesaria, según la mayoría de ellos, para propiciar un clima laboral sano y sin tensiones, o solo con las inevitables. Aunque el énfasis haya quedado expuesto en diferentes factores del clima institucional, vemos que al segmentar la muestra por edad, este resultado se repite en ambos tramos, en el más joven y en el de más edad, esto en cuanto a la muestra de mujeres. Sin embargo, en la muestra de los hombres solo se da en los que tienen más de 40 años, es decir, en los más expertos y veteranos en el mundo laboral.

Finalmente, vemos que en ambos grupos, tanto en el de mujeres como en el de hombres, las variables personales estudiadas no presentan una relación estadísticamente significativa con las variables de clima institucional confianza y reconocimiento, ni con las variables de satisfacción laboral, remuneración y reconocimiento. Y lo mismo sucede en los dos grupos con las variables de clima institucional, porque no muestran una relación estadísticamente significativa con la satisfacción con el ambiente físico del trabajo, lo que concuerda con los resultados de la muestra total (**tabla 10**).

Las relaciones más altas y significativas, estadísticamente hablando, en los grupos de mujeres, se dan entre la satisfacción que tienen en la relación subordinado-jefe y las variables de clima institucional confianza e innovación. En los grupos de hombres se da entre la satisfacción con la relación subordinado-jefe y las variables de clima institucional apoyo y equidad. Pues bien, estas relaciones en el grupo de mujeres son relaciones altas, mientras que en el grupo de hombres son relaciones medias, por tanto, aquí se puede decir que los hombres dan un poquito menos importancia al apoyo y la equidad que las mujeres, y en cuanto a la relación con el jefe les genera menos tensión y por eso quizá las relaciones de esta variable son de tipo medio, lo que no quiere decir que los hombres no den importancia a esta relación con la figura del jefe sino que la perciben de distinta forma y es lo que hace que la relación no sea tan alta como en el grupo de las mujeres.

Otros aspectos que salen mal valorados de forma unánime, son la remuneración y la innovación. Ambos géneros y rangos de edad están de acuerdo en que la retribución salarial y la renovación tienen que mejorar bastante en este tipo de instituciones para que dichos organismos sean ágiles a la hora de ofrecer los diferentes servicios a los ciudadanos. Sin embargo, todos valoran la confianza y

el reconocimiento de las autoridades hacia las personas que trabajan en estas organizaciones públicas y se muestran en general muy satisfechas con ello.

TABLA 10. Muestra total. Correlación clima institucional con satisfacción laboral.

Satisfacción Laboral / Clima Organizacional	Satisf. con el trabajo en general	Satisf. con el ambiente físico del trabajo	Satisf. con la forma en que realiza su trabajo	Satisf. con las oportunidades de desarrollo	Satisf. con la relación subordinado-jefe	Satisf. con la remuneración	S. con la capacidad para decidir autónomamente	S. con el reconocimiento que recibe de las autoridades
Autonomía	,690** (,000)	,127 (,410)	,522** (,000)	,302* (,047)	,633** (,000)	,280 (,066)	,653** (,000)	,316* (,036)
Cohesión	,381* (,011)	,215 (,161)	,493** (,001)	,246 (,107)	,364* (,015)	,210 (,171)	,245 (,108)	,475** (,001)
Confianza	,580** (,000)	,098 (,526)	,548** (,000)	,199 (,195)	,667** (,000)	,333* (,027)	,563** (,000)	,290 (,056)
Apoyo	,554** (,000)	-,034 (,824)	,570** (,000)	,233 (,128)	,722** (,000)	,280 (,065)	,579** (,000)	,321* (,034)
Reconocimiento	,459** (,002)	-,105 (,496)	,426** (,004)	,099 (,522)	,576** (,000)	,263 (,084)	,555** (,000)	,249 (,103)
Equidad	,555** (,000)	,150 (,330)	,417** (,005)	,225 (,141)	,483** (,001)	,321* (,033)	,329* (,029)	,288 (,058)
Innovación	,560** (,000)	,011 (,944)	,480** (,001)	,175 (,257)	,627** (,000)	,340* (,024)	,475** (,001)	,307* (,042)

Bibliografía

- ARGYRIS, C. [1957]: *Personality and organization*. New York: Harperand Row.
- BOADA, J. y TOUS, J. [1993]: «Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional». *Revista de Psicología*, Universidad Tarraconensis, 15, 2, 151-166.
- BRAVO, M.J., PEIRÓ, J.M. y RODRÍGUEZ, I. [1996]: «Satisfacción laboral». En J. PEIRÓ y F. PRIETO (Eds.) *Tratado de psicología del trabajo*, 1. *La actividad laboral en su contexto*. España: Ed. Síntesis S.A. 343-394.
- BRUNET, L. [1987]: *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- CHIANG, M.M., SALAZAR, C.M. HUERTA, P.C. y NÚÑEZ, A. [2007]: «Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior». *Revista ICADE*, vol. 72, 49-74.
- [2007]: «Relaciones entre Clima y Satisfacción Laboral en Instituciones Públicas: adaptación y ampliación de instrumentos de evaluación del riesgo psicosocial». Actas del VI Workshop internacional sobre Recursos Humanos. Universidad de Cádiz.
- CHIAVENATO, I. [1990]: *Administración de recursos humanos*. Bogotá. McGraw-Hill.
- DESSLER, G. [1979]: *Organización y administración, enfoque situacional*. Bogotá: Prentice Hall Internacional.
- FLIPPO, E. [1984]: *Personnel Management*. New York: McGraw-Hill.
- FOREHAND, G.A. y GILMER, B. Von. [1964]: «Environmental variations in studies of organizational climate». *Psychological Bulletin*, 6, 361-382.
- FRIEDLANDER, F. y MARGULIES, N. [1969]: «Multiple impacts of Organizational climate and individual value systems upon Job satisfaction». *Personnel Psychology*, 22, 171-183.
- GÓMEZ, D. [1981]: «El "ESP-E", un nuevo cuestionario de personalidad a disposición de la población infantil española». *Revista de Psicología General y Aplicada*, 36, 450-472.
- GUEDEZ, V. [1998]: *Gerencia Cultura y Educación*. Caracas: Fondo Editorial. Tropykos 28.
- HALPIN, A. y CROFT, D. [1963]: *The organizational climate of schools*. Chicago: The University of Chicago. Midwert Administrative Center.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. [2003]: *Metodología de la investigación*. Ediciones McGraw-Hill.
- JAMES, L.R. y JONES, A. [1974]: «Organizational climate: A review of theory research». *Psychological Bulletin*, 20, 1.393-1.402.
- [1974]: «Organizational climate; A review of theory and research». *Psychological Bulletin*, 81, 1.096-1.112.
- JAMES, L.R. y SELLS, S.B. [1981]: «Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research». En D. MAGNUSSON [Ed.]: *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*. LEA. 275-295.
- KOYS, D.J. y DECOTTIS, T.A. [1991]: «Inductive Measures of Psychological» Climate. *Human Relations*, 44, 3, 265-385.

- KLINE, P. [1994]: *An easy guide to factor analysis*. Nueva York; Methuen.
- LEWIN, K. [1951]: *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.
- LITWIN, G.H. y STRINGER, R.A. [1968]: *Motivation and organizational climate*. Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston.
- LOCKE, E.A [1976]: «The nature and causes of job satisfaction». En M.D. DUNNETTE (Ed.) *Hand Book of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: rand McNally.
- MELIÁ, J.L. y PEIRÓ, J.M. [1989]: «La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de satisfacción S20/30». *Psicologemas*, 5, 59-74
- MELIÁ, J.L., PEIRÓ, J.M. y CALATAYUD, C. [1986]: «El cuestionario general de satisfacción en organizaciones laborales: Estudios factoriales, fiabilidad y validez». *Millars*, XI, 43-77.
- MELIÁ, J.L., PRADILLA, J.F., MARTÍ, N.; SANCEMI, M.D.; OLIVER, A. y TOMÁS, J.M. [1990]: «Estructura factorial, fiabilidad y validez del cuestionario de satisfacción S21/26: un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional». *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12 (1/2), 25-39.
- MORALES V., P.; UROSA S. B. y BLANCO B. A. [2003]: *Construcción de escalas de actitudes tipo Likert. Una guía práctica*. Madrid. La Muralla.
- PAYNE, R.L. y MANSFIELD. R. [1973]: «Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure context and hierarchical position». *Administrative Science Quarterly*, 18, 515-526.
- PFEIFFER, J.W., HESLIN, R. y JONES, J.E. [1976]: *Instrumentation in Human Relations Training*. La Jolla, Ca.: University Associates.
- PINCHEIRA, H. [2001]: Diagnóstico el clima organizacional consultorio Alejandro Murúa de Los Ángeles. Tesis de Título U. Del Bío-Bío.
- POWELL, G.N. y BUTTERFIELD, D.A. [1978]: «The case for subsystem climates in organizations». *Academy of Management Review*, 3, 151-157.
- REBECO, A. [2001]: Informe de Satisfacción Usuario Interno. Hospital Guillermo Grant Benavente Concepción. Informe institucional.
- REICHERS, A y SCHNEIDE, B. [1990]: «Climate and culture: an evolution constructs». En SCHNEIDER, B. (ed). *Organizational climate and cultura*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ROBBINS, S. [1993]: *Cómo explicar y prevenir el comportamiento. Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*, México Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A. págs. 31-60.
- ROUSSEAU, D.M. [1988]: «The Construction of Climate in Organizational Research». En COOPER, C.I. y ROBERTSON, I. , *International Review of Industrial and Organization Psychology*. Wiley, 139-158.
- SAUTU, R., BONIOLO, P., DALLE, P. y ELBERT, R. [2005]: *Manual de metodología*. Ediciones Clacso.
- SCHMITT, N. [1996]: «Uses and Abuses of Coefficient Alpha». *Psychological Assessment* 8 (4) 350-353.
- SCHNEIDER, B. [1975]: «Organizational climates: An essay». *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- [1985]: «Organizational behavior». *Annual Review Psychology*, 36, 573-611.
- SCHNEIDER, B. y HALL, D.T. [1972]: «Toward specifying the concept of work climate: A study of Roman Catholic diocesan priests». *Journal of Applied Psychology*, 56, 447-455.

- SCHNEIDER, B. y REICHERS, A.E. [1983]: «On the etiology of climates». *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- SCHNEIDER, B., PARKINGTON, J.J. y BUXTON, V.M. [1980]: «Employee and customer perceptions of service in banks». *Administrative Science Quarterly*, 25, 257-267.
- SOHI, R. [1999]: «Organizational climate-culture». *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19, 1, 83.
- TAGIURI, R. [1968]: The concept of organizational climate. En TAGIURI, R. y LITWIN, G. *Organizational Climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- TORO-ÁLVAREZ, F. [1991]: «Relación entre variables de estrés ocupacional y motivación para el trabajo: un estudio exploratorio». *Revista de Psicología del trabajo y organizaciones*, 7: 19. 109-120.
- VALLE, R. [1995]: *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana. 80-98.
- ZOHAR, D. [1980]: «Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications». *Journal of Applied Psychology*, 65, 96-102.