

**Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral como ejes de la gestión pública
en San Ciro de Acosta, S.L.P.**

**Analysis of Organizational Climate and Job Satisfaction as Key Axes of Public Management
in San Ciro de Acosta, S.L.P.**

Fecha de recepción: 07/06/2025
Fecha de aceptación: 18/12/2025
Fecha de publicación: 31/12/2025

Jorge Ezequiel Montoya Velazquez [1]

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0745-9562>

Hector López Gama[1]

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3458-6535>

Sanjuana Edith Grimaldo Reyes[1]

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4078-7720>

Jorge Horacio González Ortiz[1]

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2100-2748>

Resumen

El presente estudio analiza la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos del Ayuntamiento de San Ciro de Acosta, S.L.P., México. Se aplicaron la Escala de Clima Organizacional y la Escala de Satisfacción Laboral, a una muestra probabilística de 81 servidores públicos, además de una entrevista al responsable de la gestión de personal. La investigación es de tipo mixta, descriptiva, correlacional y de diseño transversal. Atendiendo la hipótesis planteada, los resultados muestran una correlación positiva fuerte y significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral ($r = 0.799$; $p < 0.001$), lo cual confirma que a mejores condiciones de clima organizacional corresponde un mayor nivel de satisfacción laboral. Aporta al ámbito de la administración pública municipal al destacar la relevancia de los factores organizacionales en la eficacia y eficiencia de la gestión pública, al mismo tiempo brinda elementos para orientar la creación de políticas públicas enfocadas en mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral como pilares clave del fortalecimiento institucional.

Palabras clave: Clima organizacional, Satisfacción laboral, Políticas públicas, Gestión pública

Abstract

This study analyzes the relationship between organizational climate and job satisfaction among public servants of the San Ciro de Acosta Municipality, S.L.P., Mexico. The Organizational Climate Scale and the Job Satisfaction Scale were applied to a probabilistic sample of 81 public servants, complemented by an interview with the personnel management officer. The research followed a mixed-method, descriptive, correlational, and cross-sectional design. In line with the proposed hypothesis, the results show a strong and significant positive correlation between organizational climate and job satisfaction ($r = 0.799$; $p < 0.001$), confirming that better organizational climate conditions are associated with higher levels of job satisfaction. The study contributes to municipal public administration by highlighting the relevance of organizational factors in the effectiveness and efficiency of public management, while also providing elements to guide the development of public policies aimed at improving organizational climate and job satisfaction as key pillars of institutional strengthening.

Keywords: Organizational climate, Job satisfaction, Public policies, Public management

Introducción

La administración pública municipal representa el primer punto de contacto entre el Estado y la ciudadanía. Su eficacia y legitimidad institucional dependen en gran medida del desempeño de sus servidores públicos. En este contexto, el estudio del clima organizacional y la satisfacción laboral adquiere relevancia estratégica para comprender la calidad del servicio, la eficiencia institucional y la gobernanza local.

En México, los municipios enfrentan desafíos estructurales como la escasez de recursos, la rotación política, la fragmentación administrativa y falta de profesionalización del capital humano. Estos factores generan entornos laborales complejos que afectan la motivación y el bienestar de los servidores públicos. El Ayuntamiento, refleja una disminución de legitimidad política y débil participación ciudadana. La interacción entre estas variables genera un escenario de riesgo institucional que puede conducir a la desertión, la apatía y al deterioro del servicio público; resulta pertinente analizar de manera sistemática su relación, con el propósito de producir evidencia empírica que respalde la toma de decisiones y que pueda ser replicada en otros contextos similares.

Este artículo tiene como objetivo analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los servidores públicos del Ayuntamiento del Municipio de San Ciro de Acosta, S.L.P., México. Los objetivos específicos incluyen identificar las dimensiones del clima organizacional que predominan en la administración municipal, conocer el nivel de satisfacción laboral de los servidores públicos, determinar la correlación entre ambas variables y visibilizar su importancia para mejorar la gestión pública y fortalecer el capital humano institucional.

La hipótesis central plantea que existe una correlación positiva y significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la administración municipal; es decir, a mejores condiciones de clima organizacional, mayor será el nivel de satisfacción laboral entre los servidores públicos.

Según Solís-Saavedra (2024), "un clima organizacional saludable está directamente vinculado con mayores niveles de satisfacción laboral y mejor percepción de la calidad del servicio público". En este sentido, esta investigación contribuye al campo de la administración pública local al incorporar variables organizacionales que han sido tradicionalmente subestimadas en los estudios sobre gestión municipal.

El estudio se realizó en los meses de mayo a septiembre de 2025, con un enfoque mixto, descriptivo y correlacional. Se divide en primer lugar, un acercamiento al problema de estudio a través de la introducción, donde se expone la relevancia del análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral en la gestión pública municipal. En segundo lugar, se aborda el marco teórico, en el cual se revisan los principales enfoques conceptuales y antecedentes empíricos relacionados con las variables de interés. En tercer lugar, se describe la metodología, detallando el tipo de investigación, el diseño, la población, la muestra y los instrumentos utilizados para la recolección de datos. En cuarto lugar, se lleva a cabo el análisis de resultados, integrando la información obtenida mediante técnicas cuantitativas y cualitativas.

Finalmente, en quinto lugar, se desarrolla la discusión y las recomendaciones, donde se interpretan los hallazgos y se plantean propuestas orientadas a la mejora, como ejes estratégicos de la gestión pública.

1. Marco contextual

La investigación se desarrolló en el H. Ayuntamiento del Municipio de San Ciro de Acosta, San Luis Potosí, México, a la administración pública municipal correspondiente al periodo 2024–2027. San Ciro de Acosta es uno de los 59 municipios del estado de San Luis Potosí, que desde su primera asamblea en 1853 se caracteriza por una administración pública comprometida con el bienestar social, la transparencia, la ética pública y el desarrollo económico; este se encuentra estratégicamente ubicado en el centro histórico de la localidad lo que facilita el acceso ciudadano y refuerza su papel como núcleo administrativo y simbólico de la comunidad Sancirense.

La Figura 1, muestra la localización geográfica del municipio resaltado en color verde, además permite identificar su posición en la zona sur del estado, lo cual resulta relevante para comprender el contexto territorial, social y administrativo.

Figura 1. Ubicación de municipio de San Ciro de Acosta, S.L.P.



Fuente: Sistema Estatal de Información Agropecuaria (2020).

Se caracteriza por su extensión territorial relativamente pequeña, con una población de 10,215 habitantes, distribuidos en 69 localidades, geográficamente colinda al norte con Rioverde y Rayón; al este con Lagunillas y el estado de Querétaro; al sur con Querétaro y Guanajuato; y al oeste con Guanajuato y Rioverde. Los servidores públicos se distribuyen en áreas de Sindicatura Municipal, Deportes, Presidencia Municipal, Desarrollo Agropecuario, Regidurías, Ecología, Secretaría del Ayuntamiento, Educación y Cultura, Tesorería Municipal, Servicios Municipales, Recursos Humanos, Instituto Municipal de la Mujer, Contraloría Interna Municipal, Enlace Municipal de Atención a Migrantes, Coordinación de Desarrollo Social y Obras Públicas, Turismo, Oficialía de Registro Civil, Catastro, Sistema Municipal DIF, Comunicación Social y Comercio. Estas áreas operan bajo una estructura jerárquica definida en el organigrama oficial del H. Ayuntamiento. Cabe señalar que, para efectos de esta investigación, no se incluirán las áreas de seguridad pública, ni la Dirección de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento (DAPAS).

La misión de la administración pública municipal es, ser un Gobierno Municipal honesto y transparente, apegado a la legalidad y rendición de cuentas; que escucha y atiende; comprometido con la sociedad y con su personal, garantizando el bienestar social, desarrollo económico y seguridad de los Sancirenses. Su visión complementa este compromiso al plantear mantener una administración pública comprometida con la gente de San Ciró de Acosta, garantizando el bienestar social y seguridad de los Sancirenses (Gobierno del Estado de San Luis Potosí, 2025). Los valores institucionales que guían la gestión municipal incluyen la ética pública, la transparencia y la integridad. Estos principios no solo orientan la toma de decisiones, sino que también configuran la cultura organizacional que se busca evaluar en esta investigación. En conjunto permite comprender las condiciones institucionales, geográficas y organizacionales en las que se desarrolla el estudio.

2.Marco teórico

El estudio del clima organizacional y la satisfacción laboral constituye una de las principales líneas de investigación en el campo de la administración pública y el comportamiento organizacional, donde la percepción del servidor público respecto a su entorno de trabajo impacta en la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía.

2.1 Perspectivas teóricas del clima organizacional y la satisfacción laboral desde distintos enfoques.

A continuación, se observa en la Tabla 1, diversos enfoques teóricos abordando la variable de clima organizacional, desde el idealismo: centrado en el potencial humano y la búsqueda de la autorrealización, pasando por el desarrollo contemporáneo: que integra modelos multidimensionales y mediciones cuantitativas, hasta el institucionalismo: enfocado en las reglas, normas y estructuras formales y el realismo: que considera los condicionantes materiales, los recursos limitados y las relaciones de poder dentro de la organización.

Tabla 1. Perspectivas Teóricas del Clima Organizacional desde Distintos Enfoques.

Teoría / Autor	Idealismo	Desarrollo Contemporáneo	Institucionalismo	Realismo
Lewin (1951) - Teoría de Campo	Individuo como agente activo que interactúa para alcanzar su potencial.	Clima como resultado de fuerzas interdependientes que afectan el comportamiento.	Producto de normas formales y roles establecidos.	El entorno impone restricciones que determinan conductas laborales.
Likert (1967) - Sistemas de Gestión	Participación, confianza y cooperación como ideales organizacionales.	Modelos de gestión participativa y orientados al rendimiento.	Clasificación de estilos de liderazgo según estructuras organizacionales.	Condiciones de control y supervisión impactan la motivación.
Chiavenato (2009) - Clima Psicológico	Motivación intrínseca y autorrealización como ejes.	Indicadores de clima y su relación con la productividad.	Alineación del clima con la cultura organizacional.	Factores externos (recursos, salarios) afectan el clima.

Fuente: Elaboración propia con base en Lewin (1951), Likert (1967) y Chiavenato (2009).

Lewin enfatiza la interacción del individuo con su entorno, Likert resalta la participación y los estilos de gestión, y Chiavenato centra la atención en el clima psicológico y su relación con la productividad y los factores organizacionales.

El clima organizacional es un conjunto de percepciones y apreciaciones de los trabajadores sobre las características estructurales, psicológicas y físicas de su entorno laboral, que influyen en las actividades, comportamientos, actitudes y relaciones, dependiendo del ambiente físico, políticas organizacionales, la calidad de las interacciones humanas y las emociones percibidas.

En la Tabla 2 se sintetizan tres teorías clásicas y ampliamente reconocidas, contrastadas desde estos cuatro enfoques, lo que permite una visión comparativa de cómo se ha conceptualizado la satisfacción laboral a lo largo del tiempo.

Tabla 2. Perspectivas Teóricas de la Satisfacción Laboral desde Distintos Enfoques.

Teoría / Autor	Idealismo	Desarrollo Contemporáneo	Institucionalismo	Realismo
Maslow (1943) - Jerarquía de Necesidades	Autorrealización como meta última.	Pirámide adaptada a mediciones de bienestar laboral.	Garantizar niveles básicos (salario, seguridad).	Satisfacción depende de recursos disponibles y su distribución.
Herzberg (1959) - Teoría de los Dos Factores	Factores motivadores como esenciales (logro, crecimiento).	Intervenciones para maximizar satisfacción y reducir insatisfacción.	Institucionaliza factores higiénicos en políticas de personal.	Insatisfacción surge de condiciones objetivas (salarios, ambiente físico).
Lawler y Porter (1968) - Expectativa y Recompensa	Equidad percibida fomenta realización personal.	Recompensas intrínsecas y extrínsecas medibles.	Sistemas de compensación y evaluación del desempeño.	Recompensas deben ser justas según esfuerzo y recursos.

Fuente: Elaboración propia con base en Maslow (1943), Herzberg (1959) y Lawler y Porter (1968).

Se observa que, aunque todas destacan la motivación y satisfacción laboral, cada teoría enfatiza distintos elementos como desarrollo personal, factores motivadores, sistemas de compensación y la relación entre recursos y justicia laboral.

Por otra parte, la gestión pública es un conjunto de prácticas, decisiones y procesos orientados a administrar de manera eficiente los recursos humanos, materiales y financieros del Estado para cumplir con las políticas públicas y satisfacer las necesidades de la ciudadanía. De acuerdo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) 2020, la gestión pública es un conjunto de acciones de planeación, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas, orientadas a mejorar el bienestar de la población. Ortún (1995) nos dice que es la disciplina que implica el manejo adecuado de los recursos públicos y el capital humano para lograr una gestión efectiva y cumplir con las normativas establecidas.

La literatura internacional reciente ha profundizado en la comprensión de los factores que influyen en el clima organizacional y la satisfacción laboral, especialmente en contextos públicos, la Teoría de Demandas y Recursos Laborales (JD-R) de Bakker y Demerouti (2017) destacan que la presencia equilibrada de recursos laborales contribuye a un entorno psicológico más saludable, condición indispensable para fortalecer la satisfacción laboral en instituciones gubernamentales, donde las demandas suelen ser elevadas y los recursos limitados. De acuerdo con (Iglesias y Torres, 2018), es el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actividades, el comportamiento de sus miembros, y en el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los trabajadores de una organización determinada.

Por su parte Saavedra y Delgado (2020), señalan que la satisfacción laboral se entiende cómo se siente el trabajador en su ambiente de trabajo, los colaboradores de estas instituciones no están del todo satisfechos, por las bajas remuneraciones, los ambientes de trabajo inadecuados y el deficiente liderazgo.

Mientras que Salas (2020) destaca que la satisfacción laboral es una actitud clave que influye en el compromiso organizacional y en la consecución de niveles óptimos de productividad. Fernández y Pitts (2020) destacan que en la administración pública el liderazgo participativo incrementa la motivación intrínseca y el desempeño. De manera complementaria (Ayala, 2022), lo entiende como la percepción de los trabajadores sobre aspectos estructurales, relaciones interpersonales y el entorno físico.

Asimismo, la evidencia internacional más reciente destaca la importancia del compromiso laboral (engagement) como elemento articulador entre el liderazgo, el clima organizacional y el desempeño. Albrecht (2022) confirma que los líderes que promueven un clima positivo, inclusivo y orientado al desarrollo, potencian los niveles de engagement entre los trabajadores. Dicho compromiso, a su vez, actúa como un mediador fundamental para mejorar la satisfacción laboral, la cohesión interna y la calidad del servicio público.

En conjunto, estos enfoques subrayan que el clima organizacional influye directamente en la satisfacción laboral, y ambas variables condicionan la eficiencia y legitimidad de las instituciones públicas. La gestión del talento humano en gobiernos locales requiere promover un liderazgo ético, comunicación efectiva y desarrollo profesional para consolidar entornos laborales sostenibles y orientados a resultados.

2.2 Análisis de investigaciones realizadas

A nivel internacional Santana (2022) realizó un estudio con la finalidad de analizar la interrelación entre las variables que se revisan en esta investigación en un departamento municipal de Ecuador, en 2019. El estudio fue desarrollado bajo un enfoque cuantitativo, no experimental, transversal que consideró como muestra a 217 empleados de la entidad municipal, los datos se recogieron mediante un cuestionario para cada una de las variables.

Se evaluó mediante la técnica de Spearman con un valor de 0,555. Concluyendo que el ambiente en el trabajo desempeña un papel primordial en el involucramiento del personal con el desarrollo de sus funciones, contribuyendo al progreso óptimo de sus actividades laborales.

Por otra parte, Dávila et al. (2021) realizó una investigación cuyo objetivo fue determinar la relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral en 2020, bajo el enfoque cuantitativo, de diseño y nivel no experimental correlacional, de tipo básica, con método descriptivo; una muestra de 316 empleados de una empresa industrial en Lima.

Se aplicaron los instrumentos de clima laboral y de satisfacción laboral. Los resultados descriptivos indican que el 71.20% de los trabajadores perciben el clima organizacional como regular, mientras que la satisfacción laboral es percibida por el 80.70% de los trabajadores con un nivel regular. Se concluyo, que existen evidencias suficientes para afirmar que la variable clima organizacional tiene relación positiva media ($Rho = 0,559$) y significativa ($p = 0,000 < 0,05$) con la variable satisfacción laboral.

Se realizó un estudio en México por Ramírez (2020) cuyo objetivo fue analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de enfermería de un hospital público. Con un estudio cuantitativo, analítico, transversal, no experimental y muestreo aleatorio a conveniencia, simple, de tipo probabilístico, de 93 enfermeras.

Se utilizaron dos instrumentos, el primero sobre clima organizacional con 40 ítems, con alfa de Cronbach de 0.931 y el segundo, sobre satisfacción laboral con 37 ítems, con alfa de Cronbach de 0.945. Se observó una relación moderada directamente proporcional entre el tipo de clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral del personal ($r_s = 0.672$, $p = 0.000$). Se determinó que a mejor clima organizacional existe mayor satisfacción laboral en el personal.

Asimismo, Rosiles (2020) afirma que las instituciones públicas en México constituyen el enlace entre el estado y la sociedad, son quienes ejecutan los acuerdos políticos, económicos y sociales. La investigación fue de tipo cuantitativo, de alcance descriptivo correlacional y corte transversal; con el objetivo de establecer la relación existente entre el clima y la satisfacción laboral desde la perspectiva de una muestra de 22 trabajadores de una empresa gubernamental de Coatzacoalcos, Veracruz; se aplicaron los instrumentos Escala de Clima Laboral (CL-SPC) y la Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC).

Los resultados fueron una correlación Rho de Spearman de .587 con un valor de $p = .004$, por lo tanto, se aceptó la H_1 y se afirma que existe una relación positiva moderada entre las variables, con base en lo que establece el coeficiente de Pearson.

De igual manera se realizó una investigación en Veracruz por Salazar (2020) con el objetivo de analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal que trabaja en una institución de salud. Se utilizó el un estudio transversal analítico de correlación. El tamaño de la muestra fue de 182 trabajadores, quienes contestaron la Escala de Clima Organizacional y el Cuestionario de Satisfacción Laboral. Los resultados, un clima organizacional por mejorar (56%) y 40.7% registró como satisfactorio la variable satisfacción laboral a muy satisfactorio (46.2%). Se encontró una correlación significativa moderada entre las variables ($r_s = 0.205$; $p = 0.05$).

En el 2024 se realizó un estudio de tipo exploratorio, con un muestreo por conveniencia en el periodo 2021-2024, en el H. Ayuntamiento del Municipio de San Cirio de Acosta, S.L.P., por Dueñas Salman et al. (2024) cuya finalidad fue llegar a la identificación de factores que contribuyen con su clima organizacional, con una muestra de 102 colaboradores. Se observó que, el clima organizacional ofrece oportunidades y condiciones en los que los colaboradores se desempeñaban de manera adecuada, en condiciones dignas para ellos y sus familias, a partir de un ambiente de trabajo de calidad que contribuirá con estándares de vida óptimos.

En el municipio de Rioverde, San Luis Potosí se realizó una investigación por Oviedo (2017) con el objetivo de determinar el grado de motivación y satisfacción del personal operativo de la Dirección General de Seguridad Pública Municipal, para conocer cómo influyen estos aspectos en la rotación de personal y la relación con las variables sociodemográficas con estudio cuantitativo, descriptivo, correlacional y de diseño transversal, una muestra de 57 elementos operativos, se utilizaron las técnicas estadísticas como análisis bivariado, rho de Spearman, ANOVA y prueba t para muestras independientes, los resultados que se obtuvieron demuestran que la motivación tiene una correlación significativa con la satisfacción intrínseca.

3. Metodología

La presente investigación es de tipo mixto, descriptiva, correlacional y de diseño transversal, con el objetivo de describir y analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral, así como la relación entre ambas variables, con el fin de identificar oportunidades de mejora en la administración pública del Municipio de San Ciro de Acosta, S.L.P., durante el periodo 2024-2027. Se aplicó un diseño descriptivo bivariable con enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión integral del fenómeno. La investigación se desarrolló bajo los principios de rigor científico, validez metodológica y ética institucional.

La población objeto de estudio estuvo compuesta por 111 servidores públicos activos del H. Ayuntamiento de San Ciro de Acosta, de los cuales 103 cumplieron los criterios de inclusión, considerando personal de base y de confianza, directivos, administrativos y operativos con al menos seis meses de antigüedad. El tamaño de la muestra, determinado mediante fórmula para población finita con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, obteniéndose una muestra representativa de 81 servidores públicos. Se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, garantizando igualdad de probabilidad en la selección de los participantes.

Para la recolección de datos se emplearon instrumentos validados, la Escala de Clima Organizacional (E.D.C.O.) de Acero et al. (1999) y la Escala de Satisfacción Laboral (SL-ARG) de Ruiz y Zavaleta (2013). Ambos instrumentos fueron adaptados al contexto municipal, y han demostrado alta consistencia interna en aplicaciones previas, con coeficientes alfa de Cronbach de 0.931 para la escala EDCO y de 0.945 para la escala SL-ARG. La validez de contenido fue respaldada por especialistas en administración pública y comportamiento organizacional, quienes revisaron la pertinencia y claridad de los ítems aplicados.

Las encuestas fueron administradas en formato impreso y de forma individual, en el mes de junio de 2025, con una duración promedio de 40 minutos por participante. El análisis de los datos se realizó en el programa Statiscal Package for the Social Sciences (SPSS) versión 25, complementando con la elaboración de figuras en Microsoft Excel Office Profesional Plus 2016.

Para esta investigación, se definieron ocho dimensiones para la variable de clima organizacional que permiten comprender con mayor precisión la experiencia laboral de los servidores públicos: relaciones interpersonales, estilo de dirección, retribución, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, y valores colectivos. Cada una se desglosa en subcategorías e indicadores observables, que facilitan la evaluación, proporcionando evidencia empírica sobre los factores que intervienen en la eficiencia administrativa y su vez presenta la operacionalización del constructo, detallando las variables específicas que conforman cada dimensión del clima organizacional (ver anexo 1).

La satisfacción laboral medida mediante siete dimensiones (condiciones de trabajo, remuneración y beneficios, supervisión, relaciones humanas, promoción y desarrollo, comunicación y puesto de trabajo), permite su análisis de manera integral proporcionando una visión clara del bienestar del personal y su relación con la eficiencia y productividad organizacional. Cada dimensión incluye subcategorías e indicadores específicos que capturan las percepciones de los empleados sobre aspectos materiales, emocionales y sociales de su entorno laboral, tales como el reconocimiento, la equidad en las oportunidades, la calidad del ambiente físico, la comunicación organizacional y la coherencia en las funciones asignadas. Se puede analizar la operacionalización del constructo de satisfacción laboral, detallando las variables que permiten medir de forma sistemática estas dimensiones (ver anexo 2).

A continuación, se presentan en la Tabla 3 y 4 las características y justificación de la escala Likert utilizada, así como la descripción de cada ítem que la conforma. Resume la función de cada ítem y su sustento teórico, proporcionando transparencia metodológica y respaldo académico, permite comprender la construcción y validez de la medición aplicada.

Tabla 3. Características y justificación de los ítems de la Escala de Likert

Aspecto	Descripción
Objetivo de la escala	Medir actitudes, percepciones y niveles de satisfacción en relación con el clima organizacional y la satisfacción laboral.
Ítems utilizados	Siempre – Casi siempre – Algunas veces – Muy pocas veces – Nunca
Claridad y simplicidad	Los términos son comprensibles para todo el personal, sin importar su nivel educativo, lo que facilita respuestas honestas y consistentes.
Gradación de frecuencia	Permite medir con qué frecuencia los trabajadores perciben una situación o comportamiento, lo cual es clave para fenómenos como el clima laboral.
Amplitud de opciones	Ofrece cinco categorías que capturan percepciones extremas (Siempre/Nunca) e intermedias (Algunas veces), brindando mayor variabilidad en las respuestas.
Validez en investigación social	Según Likert (1932) y Hernández Sampieri (2021), una escala de cinco puntos es suficiente para obtener información precisa y evitar la saturación cognitiva.
Facilidad de análisis	Las respuestas pueden transformarse en valores numéricos (5 = Siempre, 1 = Nunca) para su análisis estadístico descriptivo y correlacional.
Conclusión	El uso de estos ítems está sustentado en su validez teórica y aplicabilidad práctica, asegurando resultados confiables para el diagnóstico de las variables.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Ítems de la Escala de Likert

Ítem	Descripción	Sustento teórico	Referencia
Siempre	Representa la ocurrencia máxima (100 %) de la conducta, actitud o percepción evaluada.	Permite identificar situaciones que el participante percibe como constantes.	Likert, 1932
Casi siempre	Expresa una frecuencia alta pero no absoluta de la conducta o percepción.	Mejora la sensibilidad de la escala al detectar variaciones respecto a la ocurrencia total.	Boone & Boone, 2012
Algunas veces	Punto medio o categoría neutral que indica frecuencia intermedia o moderada.	Evita sesgos de respuesta forzada y permite captar percepciones fluctuantes.	Lozano, García-Cueto & Muñiz, 2008
Casi nunca	Representa una baja frecuencia de la conducta o situación evaluada, sin llegar a negar totalmente.	Contribuye al balance simétrico de la escala y permite matices en la percepción.	Likert, 1932
Nunca	Expresa la ausencia total del fenómeno o comportamiento evaluado.	Identifica situaciones inexistentes desde la percepción del encuestado y establece el límite inferior.	Boone & Boone, 2012

Fuente: Elaboración propia.

Además de la aplicación de instrumentos cuantitativos, se utilizó una entrevista semiestructurada como técnica cualitativa complementaria. Esta herramienta tuvo como finalidad profundizar en las percepciones y experiencias de los actores clave de la administración pública municipal en relación con el clima organizacional y la satisfacción laboral (ver anexo 3). La entrevista se aplicó al secretario general del H. Ayuntamiento de San Ciro de Acosta, S.L.P., durante el mes de septiembre de 2025. La elección del entrevistado se realizó bajo un muestreo intencional, dado su papel estratégico en la gestión administrativa y en la toma de decisiones vinculadas con el personal municipal.

El guion de la entrevista se estructuró en torno a cuatro ejes. 1) importancia del clima organizacional en el desempeño institucional, 2) estrategias implementadas para fortalecer el bienestar y la satisfacción de los servidores públicos, 3) retos y limitaciones para consolidar un clima laboral favorable y 4) perspectivas futuras sobre la profesionalización y motivación del capital humano municipal.

La información obtenida se registró mediante un video y posteriormente se organizó por categorías analíticas, lo que permitió contrastar los hallazgos cualitativos con los resultados cuantitativos. Esta triangulación metodológica enriqueció el análisis, aportando evidencia empírica sobre la percepción institucional de las condiciones laborales y las acciones implementadas para su mejora.

La investigación se realizó bajo los principios de respeto, confidencialidad y consentimiento informado. Todos los participantes fueron informados sobre los objetivos del estudio, su carácter voluntario y el manejo confidencial de los datos. Se obtuvo autorización institucional por parte del H. Ayuntamiento de San Ciró de Acosta, S.L.P., para la aplicación de los instrumentos, resguardando la identidad de los participantes conforme a la normativa ética vigente. Este procedimiento ético garantiza la transparencia, integridad y fiabilidad de los resultados, en concordancia con los estándares de investigación en administración pública y ciencias sociales.

4. Análisis y resultados

4.1 Variables sociodemográficas

Se obtuvieron los siguientes resultados de la muestra que permiten caracterizar a la población participante tal como se observa en la Tabla 5 los estadísticos descriptivos, misma que sintetiza las características sociodemográficas de los 81 servidores públicos encuestados.

	Género	Edad	Antigüedad	Jerarquía Laboral
N Válido	81	81	81	81
Perdidos	0	0	0	0
Media	1.44	40.38	6.25	2.02
Mediana	1.00	38.00	3.00	2.00
Desviación	.500	12.766	7.476	.724
Varianza	.250	162.964	55.888	.524
Mínimo	1	22	1	1
Máximo	2	72	30	3

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 5, el género presenta una media de 1.44 (donde 1 corresponde a hombres y 2 a mujeres), lo que confirma una mayor participación masculina en un 55.56%, resulta relevante para analizar posibles diferencias en las percepciones sobre clima organizacional y satisfacción laboral, considerando la importancia de las políticas de igualdad y equidad en el servicio público municipal.

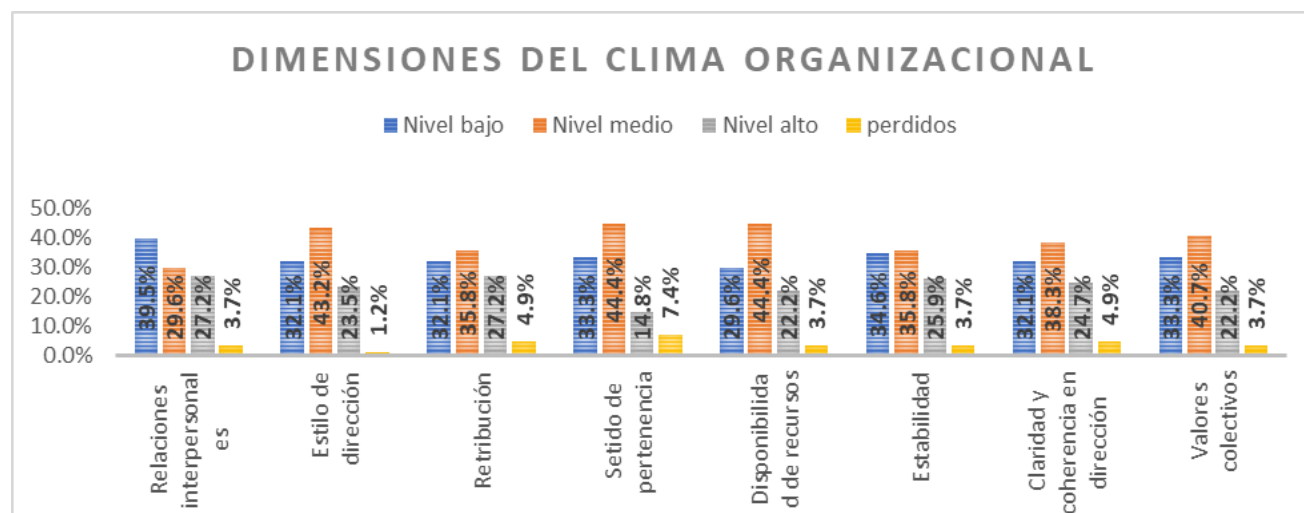
En relación con la edad, el promedio es de 40.38 años, con una mediana de 38, un mínimo de 22 y un máximo de 72, lo que refleja una población laboral diversa, donde coexisten trabajadores jóvenes y adultos con amplia trayectoria. La antigüedad laboral muestra un promedio de 6.25 años, con una mediana de 3 y un rango entre 1 y 30 años, indicando que predominan servidores con menor tiempo en la institución, aunque también existen empleados con experiencia prolongada que aportan estabilidad y conocimiento. Respecto a la jerarquía laboral, el valor medio de 2.02 revela que la mayoría de los participantes se ubican en niveles operativos y administrativos, con un 48.1%, seguido por operativos con un 27.2% y, en menor medida, directivos con un 24.7%. En resumen, se puede decir que la distribución refleja una estructura organizacional equilibrada.

Existe mayor cantidad de personal en servicios municipales, lo que indica una fuerte prioridad operativa. En contraste, departamentos como Ecología, Turismo y Comunicación Social cuentan con solo un servidor, reflejando una posible falta de recursos. Esta desigualdad puede afectar la eficiencia y cobertura de los servicios ofrecidos. Los datos permiten contextualizar de manera precisa el análisis posterior sobre clima organizacional y satisfacción laboral, ya que las percepciones pueden estar condicionadas por las diferencias de género, edad, experiencia, nivel jerárquico y área de adscripción.

4.2 Dimensiones de clima organizacional

El análisis del clima organizacional constituye un eje fundamental para comprender la dinámica interna de las instituciones públicas. Se observa en la Figura 2, la visión integral del clima organizacional por dimensiones con una distribución de niveles bajo, medio y alto e incluye valores perdidos, que corresponden a respuestas omitidas por algunos participantes y se reportan para asegurar la claridad del análisis, revelando tanto fortalezas como áreas susceptibles de mejora.

Figura 2: Dimensiones del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Clima Organizacional (EDCO), aplicada a 81 servidores públicos del H. Ayuntamiento de San Ciró de Acosta, S.L.P. (2025).

Los resultados del estudio muestran que en dimensiones como relaciones interpersonales y valores colectivos, la mayoría de los servidores públicos perciben el clima en niveles bajos y medios, lo que refleja la necesidad de fortalecer la aceptación, la valoración del grupo y el trabajo colaborativo entre dependencias. Sin embargo, este hallazgo guarda relación con la entrevista realizada, donde se destacó la importancia de mantener una comunicación directa entre superiores y personal operativo. Desde esta perspectiva cualitativa, se reconoce que estas prácticas han contribuido a generar confianza y motivación en el trabajo en equipo.

La dimensión retribución evidencia debilidades significativas, especialmente en aspectos como salario, beneficios de salud y frustración, lo cual refleja una percepción negativa respecto a la compensación y al bienestar económico. En este sentido, tal cual dijo el entrevistado, los principales retos del ayuntamiento son de carácter económico y administrativo, dado que los recursos financieros limitan la capacidad de respuesta.

Por su parte, el estilo de dirección presenta áreas críticas relacionadas con arbitrariedad, trato y confianza, factores que pueden afectar la motivación y el compromiso del personal. Frente a ello, el entrevistado señaló que se ha buscado contrarrestar estas limitaciones mediante la implementación de un liderazgo cercano, orientado a fomentar la motivación y la participación del personal en los procesos de decisión.

En cuanto a disponibilidad de recursos y estabilidad, los resultados muestran una situación mixta: se identifican dificultades en el acceso a información, condiciones de iluminación y percepciones de despidos sin criterios claros, lo cual genera incertidumbre y limita el desempeño. No obstante, el entrevistado indicó que se realizan evaluaciones periódicas de desempeño y satisfacción laboral en coordinación con capacitadores externos, lo que contribuye a transparentar procesos y reforzar la estabilidad institucional.

Por otro lado, la dimensión de claridad y coherencia en la dirección presenta avances en la comprensión de metas y logros, aunque persisten desafíos en la comunicación institucional. Al respecto, el entrevistado destacó que los programas de capacitación continua y las reuniones periódicas con el personal han sido herramientas clave para garantizar que los trabajadores comprendan los objetivos de la organización.

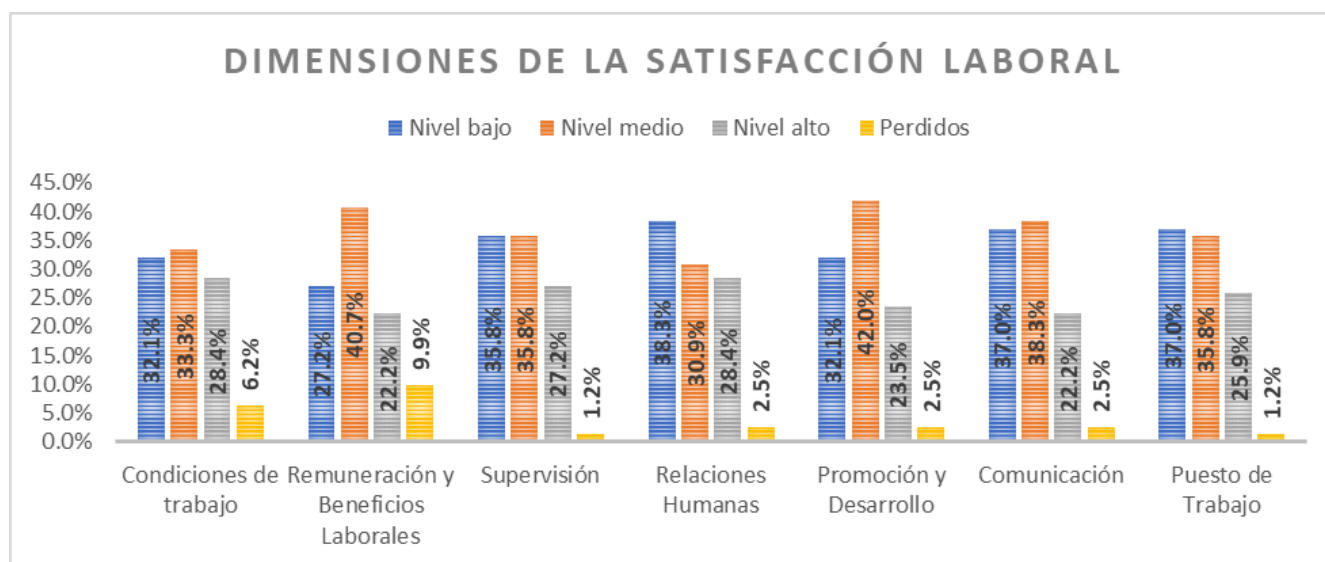
Este análisis permite concluir que, si bien existen condiciones favorables para el trabajo colaborativo y la identidad institucional, es necesario fortalecer las políticas de liderazgo, compensación y condiciones laborales para consolidar un entorno que promueva la eficiencia, el compromiso y la legitimidad de la gestión pública.

4.3 Dimensiones de satisfacción laboral

La satisfacción laboral representa un componente esencial en el desempeño institucional, especialmente en el ámbito de la gestión pública, donde el compromiso de los servidores influye directamente en la calidad de los servicios ofrecidos. El análisis de estas dimensiones permite establecer líneas estratégicas para fortalecer el entorno laboral y consolidar una gestión pública más humana, equitativa y sostenible.

Como se puede observar en la Figura 3, se analizaron siete dimensiones de satisfacción, cada dimensión se midió en tres niveles (bajo, medio y alto), permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora; se muestra la distribución porcentual de las respuestas y el grado de satisfacción percibida por los servidores públicos.

Figura 3: Dimensiones de la satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Satisfacción Laboral (SL-ARG), aplicada a 81 servidores públicos del H. Ayuntamiento de San Ciró de Acosta, S.L.P. (2025).

Los resultados reflejan debilidades en las dimensiones de relaciones humanas y supervisión, donde predominan los niveles medios y bajos de percepción. Esto indica que casi 4 de cada 10 personas están insatisfechas con el clima de relaciones humanas en su trabajo. Este hallazgo se confirma con la entrevista, donde resaltó que las estrategias centrales ha sido fomentar la motivación mediante un liderazgo cercano y fortalecer la cohesión entre equipos de trabajo.

En secuencia, la dimensión de remuneración y beneficios laborales muestra una concentración significativa en niveles medio y bajo, lo que evidencia insatisfacción en variables como suficiencia económica, equidad salarial y acceso a beneficios. El secretario general reconoció estas limitaciones, señalando que los recursos financieros determinan en gran medida la capacidad de respuesta del ayuntamiento.

La dimensión condiciones de trabajo presenta resultados intermedios, con áreas como iluminación, equipamiento, seguridad y limpieza que requieren atención para mejorar el entorno físico. En este sentido, el entrevistado destacó que se han implementado reuniones periódicas y diagnósticos internos, orientados a identificar áreas de mejora. Por su parte, promoción y desarrollo revela debilidad en variables como oportunidades de ascenso, equidad y formación, lo que limita las perspectivas de crecimiento profesional dentro de la institución. Para contrarrestar esta situación, el entrevistado mencionó la coordinación con capacitadores externos del gobierno estatal, lo cual ha generado cambios positivos en la eficiencia institucional y ha permitido el desarrollo de competencias en los servidores públicos. Finalmente, la comunicación y el puesto de trabajo muestran una percepción moderada, con oportunidades de mejora en el acceso a información, claridad de funciones y desafío intelectual.

Por su parte el secretario general señaló que la participación activa de los trabajadores en la actualización de políticas públicas ha sido una vía para mejorar la comunicación y fortalecer la percepción de claridad en las responsabilidades laborales.

Los resultados obtenidos del clima organizacional en el Ayuntamiento de San Ciró de Acosta, S.L.P., se percibe predominantemente en niveles bajos y medios, con una menor proporción de respuestas en nivel alto, esto indica que, aunque existen áreas con prácticas positivas, enfrenta importantes áreas de mejora. Mientras que los resultados de satisfacción laboral permiten concluir que se encuentra en un nivel intermedio-bajo. Relaciones humanas es la dimensión con mayor insatisfacción (38.8% nivel bajo). Remuneración y beneficios, promoción/desarrollo y comunicación también muestran alta insatisfacción o neutralidad, lo que podría reflejar áreas críticas a mejorar para consolidar un entorno institucional que promueva la eficiencia, la equidad y la sostenibilidad de la gestión pública.

4.4 Correlación

Como se puede ver en la Tabla 6, el análisis estadístico realizado mediante el coeficiente de correlación de Pearson arrojó un valor de $r = 0.799$, lo cual indica una correlación positiva fuerte entre el Clima Organizacional Total (CO.TOTAL) y la Satisfacción Laboral Total (SL.TOTAL). Este resultado sugiere que, conforme mejora el entorno organizacional, también tiende a incrementarse el nivel de satisfacción laboral entre los servidores públicos.

Tabla 6. Correlación de variables

		CO.TOTAL	SL.TOTAL
CO.TOTAL	Correlación de Pearson	1	0.799**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	80	72
SL.TOTAL	Correlación de Pearson	0.799**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	72	72
* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de correlación de Pearson en SPSS v.25.

En términos de significancia estadística, el valor de $p = .000$ confirma que la correlación observada es altamente significativa. Esto permite rechazar la hipótesis nula de ausencia de relación entre las variables, respaldando la hipótesis alternativa, demostrando que mejores condiciones de clima organizacional se asocian con mayores niveles de satisfacción laboral.

Este resultado implica que la mejora en cualquiera de las dimensiones del clima organizacional repercutirá positivamente en la satisfacción del personal. De igual manera coincide con estudios previos realizados en contextos similares (Ramírez, 2020; Rosiles, 2020 y Dávila et al. 2021), los cuales reportan relaciones moderadas y significativas entre ambas variables.

En términos de gestión pública, esta fuerte correlación constituye evidencia empírica que sugiere que la eficiencia institucional se fortalece cuando los servidores públicos perciben un entorno laboral caracterizado por liderazgo participativo, comunicación efectiva, estabilidad y reconocimiento.

5. Discusión

Los resultados muestran que tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral se encuentran en niveles intermedios-bajos, con áreas críticas en la retribución, la comunicación, las oportunidades de desarrollo y el sentido de pertenencia. Estas condiciones representan riesgos para la motivación, el compromiso y la productividad institucional, pero al mismo tiempo ofrecen oportunidades claras de intervención para fortalecer el capital humano.

La correlación observada ($r = .799$) indica que la mejora del clima organizacional repercute directamente en la satisfacción laboral. Este vínculo se explica mediante la Teoría de Demandas y Recursos Laborales (JD-R) de Bakker y Demerouti (2017), la cual plantea que un entorno laboral con recursos adecuados, apoyo organizacional y liderazgo transformacional fomenta la motivación y el bienestar. De forma complementaria, Fernández y Pitts (2020) sostienen que, en el ámbito público, el liderazgo participativo y la comunicación abierta son determinantes de la motivación del personal al reforzar la percepción de justicia organizacional y pertenencia institucional. Asimismo, los resultados se alinean con los planteamientos de Albrecht (2022), quien señala que el compromiso laboral (engagement) y la cultura organizacional positiva son pilares fundamentales para consolidar instituciones públicas más eficientes y resilientes.

Es importante señalar que la percepción de un clima organizacional favorable se asocia no solo con un mayor bienestar individual, sino también con efectos colectivos que impactan en la cohesión grupal, la comunicación interna y la eficiencia institucional. Esto coincide con lo señalado por Dueñas Salman et al. (2024) que sostiene que el clima organizacional del Ayuntamiento de San Ciró de Acosta, San Luis Potosí, ofrece oportunidades y condiciones en los que los colaboradores se desempeñan de manera adecuada, en condiciones dignas para ellos y sus familias, a partir de un ambiente de trabajo de calidad. Asimismo, por Chiavenato (2017), quien sostiene que las organizaciones que promueven un ambiente de respeto, confianza y reconocimiento generan en sus colaboradores actitudes más positivas hacia su trabajo. En particular, la evidencia apunta a que un liderazgo participativo y transparente, junto con la disponibilidad de recursos adecuados, incrementa de manera significativa la motivación y el sentido de pertenencia.

De acuerdo con Mballa et al. (2019) toda organización, independientemente de su naturaleza o sector, constituye una realidad antropológica conformada por personas que coordinan sus acciones con el propósito de alcanzar resultados comunes. En este sentido, la gestión y la innovación se erigen como ejes al mejorar la funcionalidad y eficiencia de las instituciones públicas, al promover la coordinación, la productividad y la generación de valor social. En el contexto administración municipal, el clima organizacional y la satisfacción laboral inciden directamente en el desempeño y en la consolidación de una gestión pública eficiente y orientada al ciudadano.

Conclusiones y recomendaciones

Los hallazgos de esta investigación confirman que el clima organizacional influye de manera directa y significativa en la satisfacción laboral de los servidores públicos del H. Ayuntamiento de San Ciró de Acosta, S.L.P.

Esta relación implica que las condiciones internas de la organización como el liderazgo, la comunicación, la estabilidad laboral y el sentido de pertenencia influyen directamente en el bienestar, la motivación y el compromiso de los servidores públicos. La evidencia empírica demuestra que un entorno laboral favorable no solo mejora la percepción individual del trabajo, sino que también fortalece la eficiencia institucional, la calidad del servicio público y la legitimidad gubernamental.

Resulta relevante la necesidad de implementar políticas internas que prioricen la transparencia en la comunicación, el fortalecimiento del liderazgo participativo, la mejora de los sistemas de compensación y la inversión en recursos materiales. En términos prácticos, la gestión del capital humano en la administración pública debe trascender el enfoque meramente burocrático para adoptar un modelo integral que coloque en el centro el bienestar del trabajador. A su vez, el estudio contribuye al campo de la administración pública municipal al visibilizar la importancia de las variables organizacionales en la calidad de la gestión.

A partir de los hallazgos obtenidos en esta investigación, se recomienda a las autoridades del Ayuntamiento de San Cirilo de Acosta en primer lugar, es indispensable diseñar políticas internas que promuevan la mejora continua del entorno laboral, mediante programas de capacitación en liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos.

Es prioritario fortalecer el capital humano institucional a través de planes de desarrollo profesional, esquemas de reconocimiento y sistemas de incentivos que refuercen el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional. En este mismo sentido, se recomienda fomentar una gestión participativa que habilite espacios de diálogo entre directivos y personal operativo, consolidando una cultura democrática interna. Por otro lado, mejorar las condiciones físicas del entorno laboral y garantizar la disponibilidad de recursos materiales adecuados contribuirá significativamente al desempeño eficiente de las funciones administrativas. También se propone integrar indicadores de clima organizacional y satisfacción laboral en los informes de gestión pública, como parte de los procesos de transparencia y rendición de cuentas institucionales.

Fortalecer las condiciones laborales, la equidad, la comunicación y el liderazgo participativo representa una oportunidad real para consolidar una administración pública más eficiente, ética y orientada al ciudadano. El estudio aporta un marco de referencia empírico que puede ser replicado en otros municipios, favoreciendo la construcción de políticas públicas basadas en la evidencia.

Referencias

- Acero, Y., Echeverri, L., Lizarazo, E., Quevedo, A., y Sanabria, B. (1999). Escala de Clima Organizacional (EDCO). Santafé de Bogotá: Facultad de Psicología de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Obtenido de <https://www.studocu.com/latam/document/universidad-de-el-salvador/psicologia-general/toaz-psicologia/93798447>
- Albrecht, S. L. (2022). Work engagement, leadership, and organizational climate: Advances in theory and practice. *International Journal of Human Resource Management*, 33(5), 945-965.
- Ayala, E. (2022). Diagnóstico del clima y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos del Sistema DIF Cuernavaca. México: (Tesis de Licenciatura). Universidad Latina Campus Cuernavaca. Obtenido de <https://ru.dgb.unam.mx/handle/20.500.14330/TES01000833403>
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. Obtenido de https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_444.pdf
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (Segunda ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Dávila, R., Agüero, E., Ruiz, J., y Guanillo, C. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 663-667. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.42>
- Dueñas, L. R., De la Rosa, M. A., Arriaga, M. A., y García, E. J. (2024). Estudio de clima organizacional en el ayuntamiento del municipio de San Ciró de Acosta, San Luis Potosí, México. *Espacio Científico de Contabilidad y Administración*, 3(1), 143-162. Obtenido de <https://ciepecca.fca.uaslp.mx/ojs/index.php/revista/article/view/63/108>
- Fernández, S., y Pitts, D. (2020). Public management and employee motivation: A review of the evidence. *Public Administration Review*, 80(1), 165-177.
- Gobierno del Estado de San Luis Potosí. (12 de Junio de 2025). Manual General de Organización del H. Ayuntamiento del Municipio de San Ciró de Acosta, S.L.P. San Luis Potosí: Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí. Recuperado de <https://periodicooficial.slp.gob.mx/api/publicacion/imprimir/guest/17538/documento>
- Herzberg, F. (1959). The motivation to work. (Segunda ed.). John Wiley & Sons.
- Iglesias, A. L., y Torres, J. M. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1), 197-209. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192018000100016
- Lawler, E. E., y Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1), 20-28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x>
- Lewin, K. (1951). Field theory in social science: Selected theoretical papers. Harper y brothers publishers new york. Obtenido de <https://ia802905.us.archive.org/4/items/in.ernet.dli.2015.138989/2015.138989.Field-Theory-In-Social-Science-Selected-Theoretical-Oaoers.pdf>

Referencias

- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mballa, L. V., Lavín, J., López, H., y Medina, A. (2019). *Innovación y gestión de las organizaciones: estrategias y perspectivas*. Plaza y Valdés.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). *Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020*. Paris: OECD Publishing. Obtenido de https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2020/03/government-at-a-glance-latin-america-and-the-caribbean-2020_ae5045a9/1256b68d-es.pdf?utm_source
- Oviedo, R. (2017). *Motivación y Satisfacción laboral de los elementos operativos de la Dirección de Seguridad Pública Municipal de Rioverde, S.L.P. México: (Tesis de Maestría)*. Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Media. Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Ortún, V. (1995). Gestión Pública. *Revista Asturiana de Economía*, 4, 179-193. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3869799>
- Ramírez, I. (2020). *Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería de un hospital de segundo nivel. México: (Tesis de Maestría)*. Facultad de Estudios Superiores Iztacala. Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de https://tesiunam.dgb.unam.mx/F?current_base=TES01&func=direct&doc_number=000804921
- Rosiles, A., González, C., y M., C. (2020). Relación del clima y satisfacción laboral en una dependencia gubernamental. *Vinculatégica Efan*, 515-531. Obtenido de http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Vinculategica6_1/40%20ROSILES_GONZALEZ_C_LARA.pdf
- Ruíz, A., y Zavaleta, M. (2013). *Escala de Satisfacción Laboral SL-ARG*. Obtenido de https://es.scribd.com/document/533939862/Escala-de-Satisfaccion-Laboral-SL?utm_source
- Saavedra, J., y Delgado, J. M. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1510-1523. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176
- Salas, A. (2020). *La gerencia pública centrada en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Venezuela: (Tesis Doctoral)* Universidad de Yacambú. Instituto de Investigación y Posgrado. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=283828>
- Salazar, A., Fernández, C., Santes, M., Fernández, H., y Zepeda, D. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la salud. *Enfermería Universitaria*, 17(3), 273-289. Obtenido de <https://doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2020.3.789>
- Santana, J. (2022). *El impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral, en el Departamento Financiero, Gad Municipalidad de Ambato. Ecuador: (Maestría en gestión del talento humano)*. Facultad de Ciencias Administrativas. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/36926/1/156%20GTH.pdf>

Referencias

- Sistema Estatal de Información Agropecuaria. (2020). Sistema Estatal de Información Agropecuaria. Recuperado el 21 de Septiembre de 2025, de <https://sedarh.gob.mx/seia/municipios/sanciro>
- Solís-Saavedra, O. T. (2024). Clima organizacional, satisfacción laboral, y percepción de calidad del servicio en empleados públicos: Revisión sistemática. *Cienciamatria*, 10(19), 51-67. Obtenido de <https://doi.org/10.35381/cm.v10i19.1346>

Anexos

Anexo 1. Constructo clima organizacional

Constr ucto	Dimensión	Subcategoría	Variable
Clima Organizacional	Relaciones Interpersonales	Opinión del grupo	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones:
		Aceptación	Soy aceptado por mi grupo de trabajo:
		Distancia emocional	Los miembros del grupo son distantes conmigo:
		Comodidad	Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo:
		Valoración	El grupo de trabajo valora mis aportes:
	Estilo de Dirección	Confianza	Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo:
		Trato	El jefe es mal educado:
		Apoyo	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo:
		Arbitrariedad	Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias:
		Desconfianza	El jefe desconfía del grupo de trabajo:
	Retribución	Beneficios	Entiendo bien los beneficios que tengo en la organización:
		Salud	Los beneficios de salud que recibo en la organización satisfacen mis necesidades:
		Salario	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial:
		Frustración	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la organización:
		Servicios de salud	Los servicios de salud que recibo en la organización son deficientes:
	Sentido de Pertenencia	Interés	Realmente me interesa el futuro de la organización:
		Recomendación	Recomiendo a mis amigos la organización como un excelente sitio de trabajo:
		Vergüenza	Me avergüenzo de decir que soy parte de la organización:
		Compromiso	Sin remuneración no trabajo horas extras:
		Comparación	Sería más fácil en otra organización:
	Disponibilidad de Recursos	Espacio	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo:
		Ambiente físico	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado:
		Dificultad física	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo:
		Información	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo:
		Iluminación	La iluminación del área de trabajo es deficiente:
	Estabilidad	Despidos	La organización despide al personal sin tener en cuenta su desempeño:
		Seguridad laboral	La organización brinda estabilidad laboral:
		Contratación temporal	La organización contrata personal temporal:
		Preferencias personales	La permanencia en el cargo depende de preferencias personales:
		Desempeño	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo:
	Claridad y Coherencia en Dirección	Metas claras	Entiendo de manera clara las metas de la organización:
		Logros	Conozco bien como la organización está logrando sus metas:
		Tareas	Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas:
		Comunicación	Los directivos no dan a conocer los logros de la organización:
		Comprensión	Las metas de la organización son poco entendibles:
	Valores Colectivos	Trabajo interdependencias	El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno:
		Respuesta	Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales:
		Información	Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente:
		Culpa	Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras:
		Resolución	Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras:

Fuente: Elaboración propia a partir de Acero et al. (1999).

Anexo 2. Constructo Satisfacción Laboral

Constr ucto	Dimen sión	Subcategoría	Variable
Satisfacción Laboral	Condicio nes de trabajo	Iluminación y ventilación	Mi ambiente de trabajo, cuenta con una adecuada iluminación y ventilación
		Disponibilidad de equipos y mobiliario	La organización provee de los equipos y mobiliario necesarios para realizar mi trabajo.
		Adecuación del ambiente laboral	Considero adecuado el ambiente en el que realizo mi trabajo.
		Seguridad en las instalaciones	Las instalaciones en el trabajo son seguras para realizar mis labores.
		Temperatura ambiental favorable	La temperatura ambiente en el trabajo facilita la realización de mis labores.
		Suministro de materiales para el trabajo	La organización me proporciona los materiales necesarios para realizar un buen trabajo.
	Remuner ación y beneficio s laborales	Limpieza de las instalaciones	Las instalaciones en mi trabajo cuentan con una adecuada limpieza.
		Suficiencia económica para cubrir necesidades	Lo que gano aquí me permite cubrir mis necesidades y las de mi familia.
		Equidad entre remuneración y trabajo realizado	La remuneración que percibo está acorde con la labor que realizo.
		Comparación salarial con otras organizaciones	El sueldo que percibo aquí es atractivo a comparación de lo que recibiría en otras organizaciones.
		Puntualidad en el pago	La organización me paga puntualmente las remuneraciones.
		Acceso a beneficios laborales	Aquí me brindan los beneficios como seguro médico, gratificaciones, vacaciones, etc.
	Supervisi ón	Percepción de estabilidad laboral	Aquí tengo la seguridad de no ser despedido en el futuro.
		Reconocimiento por desempeño	Recibo reconocimiento de mi jefe cuando realizo un buen trabajo.
		Apoyo ante problemas laborales	Recibo apoyo de mi jefe cuando se presenta algún problema en el trabajo.
		Consideración de opiniones para mejora	Mi jefe toma en cuenta mis opiniones que buscan mejorar las actividades en el trabajo.
		Evaluación continua del desempeño	Mi jefe está constantemente evaluando mi trabajo.
		Orientación en tareas desconocidas	Mi jefe me orienta y enseña cuando desconozco cómo realizar alguna actividad en el trabajo.
	Relacion es humanas	Participación colectiva en decisiones	Mi jefe toma en cuenta la opinión de los compañeros del trabajo para tomar decisiones.
		Sentido de pertenencia al equipo	Siento que formo parte de un buen equipo de trabajo.
		Relaciones positivas por el jefe	Mi jefe fomenta las buenas relaciones entre los colaboradores.
		Confianza interpersonal	Tengo confianza en mis compañeros de trabajo.
	Promoció n y desarroll o	Apoyo entre compañeros ante dificultades	Cuando tengo dificultades en el trabajo, recibo apoyo de mis compañeros.
		Agrado por el trabajo en equipo	Me agrada trabajar con mis compañeros de labores.
		Oportunidades de ascenso	Aquí tengo oportunidades para ascender.
		Desarrollo de habilidades	La labor que realizo a diario permite desarrollar mis habilidades.
		Equidad en las oportunidades de ascenso	Las posibilidades para ascender son equitativas para todos los colaboradores.
		Relación entre desempeño y ascenso	El buen desempeño es un aspecto importante para lograr un ascenso en la organización.
		Mejora salarial asociada al ascenso	El ascenso en el trabajo involucra también una mejora remunerativa.
		Formación para el desempeño	Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo.
		Capacitación ante cambios organizacionales	Cuando se implementan nuevas políticas y/o procedimientos en la organización, recibo la capacitación suficiente.
		Consideración de antigüedad para ascensos	La organización tiene en cuenta la antigüedad para ascender a otros puestos de trabajo.
	Comunic ación	Facilidad para comunicarse con superiores	Me resulta fácil comunicarme con mis superiores.
		Comunicación interdepartamental	Mantengo una adecuada comunicación con compañeros de otras áreas
		Acceso a información necesaria	Puedo acceder con facilidad a información para realizar mi trabajo.
		Uso de medios institucionales para informar	Para estar informado de lo que sucede en la organización se utilizan diferentes medios como reuniones, cartas, memorándums, etc.
		Claridad y oportunidad de la información	En la organización, la información que se recibe acerca de los cambios y logro de metas es clara, correcta y oportuna.
		Libertad para expresar opiniones	Me es fácil expresar mis opiniones en el trabajo.
	Puesto de Trabajo	Información sobre metas y logros	La organización me informa del logro de metas y objetivos propuestos.
		Desafío intelectual y técnico	El trabajo que realizo a diario representa todo un desafío para mí.
		Nivel de reto y exigencia personal	El trabajo que realizo a diario pone a prueba mis conocimientos y capacidades.
		Coherencia entre funciones asignadas y contrato	En la organización las actividades que realizo a diario están de acuerdo con las funciones establecidas en mi contrato.
		Claridad en funciones y responsabilidades	En el trabajo, las funciones y responsabilidades están bien definidas, por tanto, sé lo que se espera de mí.

Fuente: Elaboración propia a partir de Ruiz, A. y Zavaleta, M. (2013)

Anexo 3. Entrevista semiestructurada

Datos generales del entrevistado

- Nombre completo:
- Cargo:
- Tiempo en el cargo:
- Formación académica:

Sección 1: Visión institucional y políticas públicas

1. ¿Qué importancia se le da al clima organizacional dentro de la administración pública municipal?
2. ¿Existen políticas públicas o programas específicos orientados a mejorar la satisfacción laboral de los servidores públicos?
3. ¿Cómo se diseñan y evalúan estas políticas? ¿Se basan en diagnósticos internos, encuestas o indicadores?
4. ¿Qué papel juega la participación de los trabajadores en la formulación de estas políticas?
5. ¿Considera que el clima organizacional influye directamente en la calidad del servicio que se brinda a la ciudadanía?

Sección 2: Gestión interna y prácticas administrativas

6. ¿Qué mecanismos existen para identificar problemas relacionados con el ambiente laboral?
7. ¿Se aplican evaluaciones periódicas de desempeño o satisfacción laboral? ¿Qué resultados han arrojado?
8. ¿Qué estrategias se han implementado para mejorar la comunicación interna, el liderazgo o la motivación del personal?
9. ¿Cómo se manejan los conflictos laborales dentro del ayuntamiento?
10. ¿Se promueve la capacitación continua como parte de la mejora del clima organizacional?

Sección 3: Resultados y percepción

11. ¿Ha observado cambios positivos en el desempeño institucional como resultado de mejoras en el clima laboral?
12. ¿Qué retos enfrenta el municipio para consolidar una política pública efectiva en este ámbito?
13. ¿Qué recomendaciones haría para fortalecer el bienestar laboral de los servidores públicos en el futuro?

Cierre

14. ¿Desea agregar algún comentario sobre la importancia del clima organizacional en el contexto municipal?
15. ¿Estaría dispuesto a colaborar en futuras iniciativas de evaluación o mejora del ambiente laboral?

Fuente: Elaboración propia.