

Relación entre satisfacción laboral y clima organizacional: un metaanálisis

Paula ALONSO CARRACEDO

Universitat Oberta de Catalunya (España)

Ana María AGUILERA LUQUE

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Puebla (México)

Resumen

El clima organizacional y la satisfacción laboral son dos conceptos de gran importancia en los entornos laborales al relacionarse con la efectividad de las organizaciones. En este trabajo se calcula el tamaño medio de la relación entre clima y satisfacción, así como, se identifican las dimensiones de ambos constructos que se han abordado con mayor intensidad en la última década. La metodología aplicada ha sido el metaanálisis y revisión sistemática de la literatura reciente. En una muestra de 19 estudios primarios realizados entre 2010 y 2020, los resultados indican una correlación de moderada a alta entre ambas variables (0.65). Se confirma el carácter multifactorial de ambos constructos aportándose información sobre los factores que los conforman.

Abstract

Organizational climate and job satisfaction are two concepts of great importance in the work setting, given they have been related to organizational efficiency. This work seeks to calculate the effect size of the relationship between organizational climate and job satisfaction and to identify the factors of both concepts more studied in the last decade. The applied method has been a meta-analysis and a systematic review of the recent literature. In a sample of 19 primary works, conducted from 2010 to 2020, the results show a moderate to high correlation (0.65). The multidimensionality of both constructs is confirmed, and information is provided on these factors.

El clima organizacional y la satisfacción laboral son dos factores de los entornos laborales que cobran gran importancia, dado que se relacionan con el desempeño de los trabajadores y con la efectividad de las organizaciones (Faremi y Jita, 2019).

La satisfacción laboral es un fenómeno organizacional ampliamente analizado desde la segunda mitad del siglo XX desde diferentes enfoques y disciplinas. Es considerada uno de los factores que conforman la calidad de vida en el trabajo (Gupta y Sharma, 2011; Patlán Pérez, 2013) y se relaciona

con la efectividad de las organizaciones, el rendimiento y el bienestar personal (Aziri, 2011; Pujol-Cols y Dabos, 2018).

Por su parte, La percepción que tienen los empleados sobre el clima organizacional parece ser un buen predictor del rendimiento personal y organizacional (Kuenzi y Schminke, 2009; Parker, Baltes, Young *et al.*, 2003). De ahí que el clima organizacional también haya atraído la atención investigadora en las últimas décadas.

Diversos estudios apuntan hacia la relación de ambas variables y los efectos que estas producen en el rendimiento

Dirección de la segunda autora: Escuela de Negocios del ITESM. Bulevar Europa, 13-C103, 72830 San Andrés Cholula, Puebla, México. *Correo electrónico:* ana.aguilera@tec.mx

Recibido: febrero de 2021. *Aceptado:* abril de 2021.

organizacional y en el bienestar de las personas. Sin embargo, se echa a faltar un estudio integrador que analice el tamaño medio de esa relación, así como, las posibles dimensiones de cada uno de estos factores y sus posibles relaciones. Los resultados de un estudio de estas características servirán para orientar futuras investigaciones sobre el tema, desde el conocimiento del efecto de la relación y de las dimensiones de ambos constructos, así como, para el desarrollo de instrumentos que han de servir para mejorar los ambientes de trabajo y la satisfacción laboral en la práctica profesional.

Satisfacción laboral

El estudio de la satisfacción laboral se ha abordado desde paradigmas situacionales, disposicionales e interaccionistas, si bien, el enfoque integrador o interaccionista ha sido el menos abordado empíricamente (Pujol-Cols y Dabos, 2018).

El enfoque situacional relaciona la satisfacción con aspectos externos al individuo, es decir, con variables puramente organizacionales o del entorno (Dierdorff y Morgeson, 2013), mientras que el disposicional se centra en aspectos psicológicos no observables del propio individuo, como pueden ser los rasgos de personalidad del sujeto que lo predisponen a ciertas actitudes, comportamientos y percepciones (Judge, Klinger, Simon y Yang, 2008; Ones, Dilchert, Viswesvaran y Judge, 2007). Por su parte, el interaccionista entiende la satisfacción laboral como un fenómeno de los procesos emocionales y cognitivos mediante los cuales el individuo evalúa su experiencia en el trabajo (Brief, 1998).

En el presente estudio, se adopta una perspectiva situacional al introducir como posible variable de correlación el clima organizacional, ello sin menosprecio de las interacciones que, con seguridad, se producen entre el individuo y su entorno, así como, los procesos psicológicos resultantes en dicha interacción. En este sentido, actualmente, la satisfacción se entiende como un constructo multidimensional que aúna las diferentes dimensiones, entre otras, las que hacen referencia a procesos cognitivos y estados emocionales, afectivos y actitudinales, por parte del individuo y a aspectos organizacionales, como el clima organizacional, por parte de la empresa.

Una de las primeras investigaciones sobre satisfacción la realizó Hoppock (1935). Identificó la existencia de diversos factores que la influyen, tales como, la fatiga, la monotonía o las condiciones de trabajo. Hoppock entendía la satisfacción como una combinación de circunstancias psicológicas, fisiológicas y medioambientales que hacen que una persona esté contenta en su trabajo. Continuando en el paradigma situacional, Herzberg (1959) sugiere que la satisfacción laboral es la consecuencia de un enriquecimiento del puesto de trabajo, lo que conduce al trabajador a asumir una mayor responsabilidad experimentando, con ello, un crecimiento mental y psicológico.

Desde la perspectiva emocional-afectiva, Vroom (1964) entiende la satisfacción laboral como las respuestas afectivas de los individuos hacia los roles que ocupan en el trabajo. Este autor, desarrolló un modelo sobre satisfacción laboral y productividad en base a las expectativas de las personas, clasificadas en: esperanza de éxito en el desempeño, valía, expectativa esfuerzo-desempeño. Shermerhom, Hunt y Osborn (1987) la conceptualizan como el nivel gradual de experimentación emocional de un empleado con respecto a su trabajo que le lleva a generar afectos negativos o positivos hacia el mismo. Así, la satisfacción laboral comprendería procesos de percepción, emoción, evaluación, comparación y reacción afectiva (Landy, 1989; Oshagbemi, 1999). Más recientemente, Davis y Newstrom (2007) proponen que la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables que se forman los empleados hacia su trabajo.

Desde un enfoque actitudinal, diferentes autores entienden la satisfacción laboral como la actitud o conjunto de actitudes del empleado hacia su trabajo, como producto del juicio o evaluación que realiza de este en base a sus experiencias pasadas y presentes. Estas actitudes pueden centrarse hacia el trabajo en su conjunto o hacia facetas específicas del mismo (Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996; Sundstrom y Sundstrom, 1986). La actitud sería, para estos autores, un indicador del grado en el que a las personas les gusta su trabajo.

Según Armstrong (2006), la insatisfacción laboral vendría a ser justo lo contrario a la satisfacción laboral, puesto que ambos términos se refieren a las actitudes y sentimientos que la gente tiene sobre su trabajo. Así pues, si las actitudes positivas y favorables hacia el trabajo indicarían satisfacción laboral, la insatisfacción vendría dada por las actitudes negativas y desfavorables hacia el mismo.

Para Rice, Gentile y McFarlin (1991) el concepto de satisfacción laboral implica una relación de correspondencia entre lo que un empleado quiere de su trabajo y lo que percibe que este le ofrece, se añade aquí un componente de evaluación. Wright y Davis (2003) señalan que la satisfacción laboral es una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que sienten que reciben, mientras que para Mullins (2005), la satisfacción laboral está asociada a un sentimiento de logro personal, sea cuantitativo o cualitativo, y con un sentimiento de plenitud (Aziri, 2011).

Algunas de las variables que se han relacionado con la satisfacción laboral han sido la naturaleza del trabajo, el salario, las oportunidades de desarrollo, el liderazgo, los grupos de trabajo y las condiciones de trabajo. La figura 1 presenta un conjunto de factores antecedentes de la satisfacción y la insatisfacción, así como, sus posibles consecuentes (Rue y Byars, 2003, citado en Aziri, 2011).

La satisfacción también depende de los valores individuales. Así, una persona que intrínsecamente valora el desarrollarse con la labor que realiza, tendrá mayor tendencia

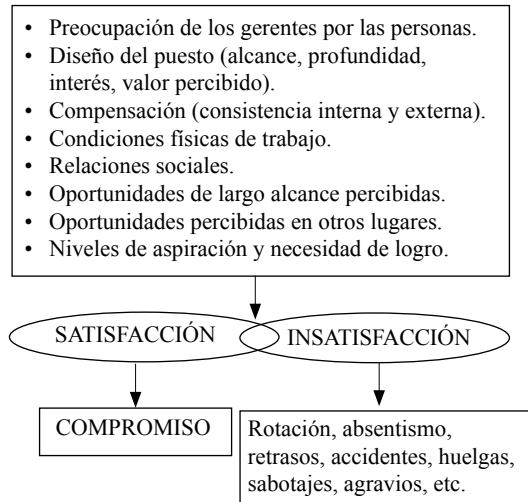


Figura 1. Factores de satisfacción laboral. Adaptación de Aziri (2011).

a estar satisfecha en su trabajo que aquella que conceda más valor a las cuestiones extrínsecas, como la remuneración más que al desempeño de un trabajo en el que se sienta bien. Otros factores como la familia en la que alguien crece o su cultura también se relacionan con la satisfacción que las personas experimentan en el trabajo (Ghazzawi, 2008).

Si las condiciones organizacionales no favorecen la satisfacción, es muy probable que aparezca la insatisfacción. En tal caso, afloran emociones y afectividad negativa en los empleados que pueden dar lugar a problemas como las huelgas, el absentismo, el bajo rendimiento, los retrasos, los accidentes de trabajo o el abandono. Estas consecuencias, a su vez, provocan costes adicionales a las organizaciones haciéndolas menos efectivas (Gargallo Castel, 2008; Ghazzawi, 2008).

Clima organizacional

Los primeros intentos de definición de clima organizacional pueden atribuirse a Lewin, Lippit y White (1939) quienes hablaron de atmósfera social con seis posibles dimensiones: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional y calor y apoyo (Sudarsky, 1979, citado en Cardona Echeverri y Zambrano Cruz, 2014). Posteriormente, encontramos la propuesta de Forehand y Von Haller Gilmer (1964), quienes entienden el clima como el conjunto de características que describen a una organización, la distinguen de otra, perduran a través del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones.

Diversos autores destacan la importancia de la percepción y cómo esta influirá en el comportamiento de las personas. Así, Litwin y Stringer (1968) enfatizan los aspectos

motivacionales del clima y lo definen como la cualidad o propiedad del ambiente que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye sobre la conducta de estos. Del mismo modo, para Friedlander y Margulies (1969) el clima es el conjunto de propiedades organizacionales percibidas que intervienen en el comportamiento y en las características organizacionales.

A partir de los años 70, se empiezan a elaborar definiciones más complejas, si bien el elemento perceptual sigue siendo una constante. Tal es el caso de la propuesta de Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970). Para ellos, el clima organizacional es el conjunto de atributos específicos de una organización que puede ser identificado por el modo en el que la organización se relaciona con sus miembros y con su entorno. El clima es una variable organizacional conformada por las percepciones subjetivas de los factores y los procesos organizacionales. Igualmente, Snyder y Schneider (1975), entienden el clima organizacional como el conjunto de percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a conocer el mundo y saber cómo comportarse. Las percepciones del clima son descripciones psicológicas que nos sirven para caracterizar las prácticas y los procedimientos de un sistema.

Porter, Lawler y Hackman (1975) añaden la variable afectiva al definir el clima como las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él. Ekvall, Waldenström-Lindblad y Arvonen (1983) incorporan aspectos cognitivos y enfatiza la interacción al describirlo como un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. El clima es el producto de sucesivas interacciones entre los individuos en el entorno organizacional. Del mismo modo, Rousseau (1988), lo entiende como las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona. Más recientemente, Muñoz Seco, Coll Benejam, Torrent Quetglas y Linares Pou, (2006), indican que el clima hace referencia a una característica colectiva formada por las interacciones entre los trabajadores y lo relacionan con la satisfacción laboral.

La definición más completa de clima organizacional estaría conformada por varias de las aportaciones de estos y otros autores. Así pues, el clima organizacional podría definirse como una variable que tiende a representar las percepciones compartidas por los trabajadores sobre su ambiente de trabajo y que son construidas a partir del significado que dan a sus propias experiencias laborales, las cuales influyen en su comportamiento, en su desempeño y en el compromiso con la organización, lo que termina afectando al rendimiento organizacional.

La literatura existente sobre clima organizacional nos permite confirmar su carácter psicosocial y multidimensio-

nal (Bustamante Ubilla, Lapo Maza y Grandón Avendaño, 2016; Litwin y Stringer, 1968). El clima está conformado por diversas propiedades de las organizaciones a través de la mirada de sus miembros. Estas propiedades surgen de las interacciones en el seno organizacional y se definen desde las experiencias compartidas y desde la percepción subjetiva que los trabajadores tienen de estas experiencias (Muñoz Seco *et al.*, 2006). El clima es un conjunto de características medibles y perdurables de una organización que no solo la definen, sino que también la distinguen de otras (García-Pozo, Moro-Tejedor y Medina-Torres, 2010). Así, se llega a afirmar que el clima organizacional constituye la personalidad de la propia organización (Cardona Echeverri y Zambrano Cruz, 2014).

Algunas dimensiones abordadas en el estudio del clima organizacional son el liderazgo, la cohesión, la identidad, la confianza, la autonomía, el reconocimiento, el trabajo en equipo, la equidad, el apoyo, la innovación, los estándares de trabajo y la estructura formal (Acosta y Venegas, 2010; Bustamante Ubilla *et al.*, 2016; Chiang Vega, Martín Rodrigo y Núñez Partido, 2010; Litwin y Stringer, 1968 y Muñoz Seco *et al.*, 2006). Algunas de estas dimensiones aparecen reiteradamente en las escalas empleadas para medir el clima organizacional, en concreto se identifican la toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, motivación institucional, interacción social, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión (Cardona Echeverri y Zambrano Cruz, 2014).

Relación clima organizacional - satisfacción en el trabajo

El contexto laboral y, relacionado con este, el clima organizacional, parece influir en la satisfacción de los trabajadores. Dada la importancia que cobran estos factores para el desempeño organizacional, son diversos los trabajos que han abordado esta relación desde hace décadas.

Para Friedlander y Margulies (1969) el clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción. Estos autores indican que el grado de impacto del clima en la satisfacción laboral es diferente según el tipo de clima y el tipo de satisfacción que se esté analizando.

Downey, Hellriegel y Slocum (1975) encontraron fuertes correlaciones entre el clima y la satisfacción laboral. Aclaran que la satisfacción varía en consonancia con las percepciones que el individuo tiene del clima y consideran prematuro afirmar la dirección de causalidad entre clima y satisfacción, si bien, parecen posicionarse a favor de una influencia del clima sobre la satisfacción.

Hay autores que encuentran evidencia empírica de la influencia de ciertas dimensiones del clima sobre diversas facetas de la satisfacción laboral (Downey, Hellriegel y Solum, 1975; Ostroff, 1993).

El metaanálisis realizado por Humphey, Nahrgang y Morgeson (2007) aporta evidencias de que el contexto es un factor influyente en la satisfacción laboral, dado que explica una mayor varianza en la satisfacción que los aspectos motivacionales o sociales. Trabajos posteriores, corroboran la influencia de los factores contextuales en la satisfacción laboral (Pujol-Cobos y Davos, 2018). Por tanto, se suele concluir que el clima organizacional es un determinante de la satisfacción en el trabajo.

Partiendo del supuesto de relación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, a la luz de la literatura consultada, y buscando calcular el tamaño del efecto de dicha relación, este estudio se centra en metaanalizar la literatura reciente sobre dicha relación, así como, en identificar las dimensiones de ambas variables que se han analizado en los estudios primarios.

Método

Para la realización del estudio se ha llevado a cabo una revisión sistemática y un metaanálisis de la literatura existente acerca de la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, siguiendo la siguiente secuencia de actividades:

1. Selección inicial en base de datos con gran número de estudios indexados y cuyos artículos cumplen el requisito de doble revisión ciega: *Web of Science*.
2. Búsqueda de artículos que cumplieren los siguientes criterios:
 - a. Periodo de publicación: 2010-2020.
 - b. Idioma: inglés y español
 - c. Que contengan los términos requeridos en el título y/o en el *abstract* (ver tabla 1).
3. Revisión del *abstract* para comprobar que se trataba de un estudio de relación entre las variables satisfacción y clima laboral. Exclusión de todos aquellos que no cumplieran ese requisito.
4. Revisión de completa de los artículos seleccionados para comprobar que eran metanalizables y, por tanto, incluían datos relativos a:
 - a. Tamaño de la muestra,
 - b. Datos cuantitativos: estadísticos (Pearson, Spearman, *t*-Student, Chi cuadrado) o los datos para poder calcular la relación.
5. Confección de una tabla en Excel con los estudios que, inicialmente, cumplieran el requisito anterior y exclusión de aquellos que no los cumplía.
6. Examen en profundidad cada estudio primario. Exclusión de aquellos que no aportaban datos cuantitativos de ambas variables o que no aportaban valores de la probabilidad asociada.

Tabla 1. Combinación de términos de búsqueda y número de artículos identificados inicialmente en la Web of Sciece.

Combinación de términos			Artículos
Workplace climate	and	Job satisfaction	528
Workplace climate	and	Work satisfaction	523
Workplace climate	and	Workplace satisfaction	637
Organizational climate	and	Job satisfaction	1395
Organizational climate	and	Work satisfaction	1243
Organizational climate	and	Workplace satisfaction	418
Work climate	and	Job satisfaction	1504
Work climate	and	Work satisfaction	2078

Muestra de estudios a metaanalizar

Tras el proceso de selección de estudios y eliminación de duplicados, inadecuados o incompletos para el metaanálisis por incumplir los criterios establecidos, la muestra final de estudios quedó conformada por 19 trabajos primarios.

Resultados

La selección final de trabajos, así como los datos que se han extraído de estos se presentan en la tabla 2.

Con los datos que se muestran en la tabla 2 y empleando el software JASP (0.11.1), se ha realizado un metaanálisis clásico de efectos mixtos aplicando el método DerSimonian-Laird para estimación de heterogeneidad. El modelo propuesto presenta el ajuste que se muestra en la tabla 3.

El valor estimado de tamaño de efecto medio (o correlación media entre clima y satisfacción) de los estudios analizados es de 0'65 ($p < 0'01$) con un intervalo de confianza IC [0'58 - 0'73] como se muestra en la tabla 4.

La distribución de los distintos estudios, la correlación hallada en los mismos y su intervalo de confianza, así como, el tamaño medio del efecto de la correlación media calculada se muestra en la figura 2.

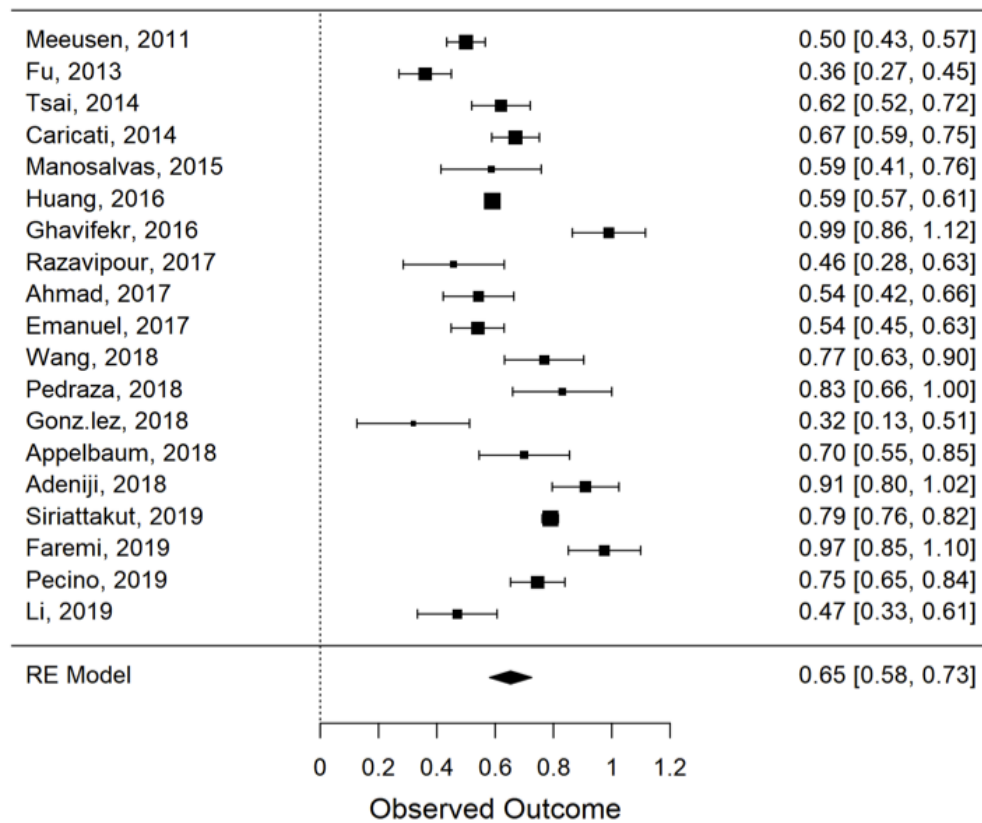


Figura 2. Gráfico del metaanálisis de relación entre Satisfacción Laboral y Clima Organizacional.

Tabla 2. Muestra final de estudios y estadísticos extraídos (** $p < 0,01$; C: clima organizacional, S: satisfacción laboral, SEM: modelo de ecuaciones estructurales, CO: análisis de correlación, RM: regresión múltiple, AF: análisis factorial).

Año	Autores	Tipo de estudio	N	Valor relación C-S	Otras Variables	Sector	País
2011	V. Meeusen, K. Van-Dam, C. Brown-Mahoney, A. Van-Zundert, H. Knape	RM	882	0,50**		Sanitario (enfermeras)	Holanda
2014	W. Fu, S. Deshpande	SEM	476	0,36**	Compromiso, desempeño	Seguros	China
2014	C. Tsai	AF/RM	382	0,62**		Industrial	Taiwán
2014	L. Caricati, R. La-Sala, G. Marletta, G. Pelosi, M. Ampollini, A. Fabbri, A. Ricchi, M. Scardino, G. Artioli, T. Mancini	CO	576	0,67 **	Compromiso	Sanitario (enfermeras)	-
2015	C.A. Manosalvas Vaca, L.O. Manosalvas Vaca, J. Nieves Quintero	SEM	130	0,58 **	Compromiso organizacional, relaciones interpersonales, adaptación al cambio, reconocimiento, entorno físico, comunicación interna, toma de decisiones, satisfacción (con el reconocimiento, con la participación en las decisiones, con el trabajo en general, con el entorno físico, con los superiores)	Sanitario	Ecuador
2016	Y.H. Huang, J. Lee, A.C. McFadden, L.C. Murphy, M.M. Robertson, J.H. Cheung, D. Zohar	CO RM	6207	0,59**	Rotación Compromiso	Transporte por carretera	USA
2016	S. Ghavifekr, N. Pillai	CO	245	0,99 **		Educación	Malasia
2017	K. Razavipour, M. Yousefi	RM	128	0,46 **		Docentes instituto	Irán
2017	K. Ahmad, S. Jasimuddin, W. Kee	RM	262	0,54**		Multisectorial	Malasia
2017	F. Emanuel, L.Colombo, C. Cortese, C. Ghislieri	CO RM	466	0,54**	Esfuerzo Apoyo	Multisectorial	Italia
2018	Y. Wang, C. Tsai, F. Tsai, W. Huang, S. Malapitan	SEM	208	0,77**	Capital psicológico, justicia organizacional, liderazgo, desempeño, actitud, ciudadanía organizacional, comportamiento	Multisectorial	Filipinas
2018	N. Pedraza Melo	RM	133	0,83**		Investigación-Universidad	México
2018	S. González	CO	103	0,32 **		Docentes universitarios	Colombia
2018	N. Appelbaum, N. Lee, M. Amendola, K. Dodson, B. Kaplan	CO	160	0,7 **	Apoyo organizacional Agotamiento	Sanitario (Residentes)	USA
2018	A. Adeniji, O. Salau, K. Awe, O. Oludayo	AF CO	293	0,91**		Docentes Universidad privada	Nigeria
2019	P. Siriattakul, K. Jermisittiparsert, A. Abdurrahman	SEM	5000	0,79**	Trabajo en equipo Inseguridad laboral	Institutos de educación superior	Indonesia
2019	Y. Faremi, L. Jita	CO RM	250	0,97**	Desempeño laboral	Docentes de ciencias	Nigeria
2019	V. Pecino, M. Mañas, P. Díaz-Fúnez, J. Aguilar, D. Padilla-Góngora, R. López-Liria	SEM	442	0,75**	Agotamiento Estrés	Sector público	-
2019	Y. Jiang P. Li, J. Wang, H. Li	SEM	206	0,47**	Empowerment	Profesores de preescolar	China

Tabla 3. Ajuste del modelo de efectos mixtos.

	<i>Q</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
<i>Omnibus test of Model Coefficients</i>	314.264	1	< .001
<i>Test of Residual Heterogeneity</i>	294.882	18	< .001

Discusión

El metaanálisis de 19 publicaciones que han abordado, en los últimos 10 años, el estudio cuantitativo de la relación entre satisfacción laboral y clima organizacional ha permitido conformar una muestra agrupada de 16.549 participantes. Los resultados revelan una relación significativa y positiva, con una magnitud de moderada a alta, entre la satisfacción laboral y el clima organizacional. Concretamente, el valor de correlación media ha sido de 0'65 ($p < 0'01$).

Los resultados indican que si el clima organizacional percibido por el trabajador mejora, mejorará también el nivel de satisfacción laboral que este declara. Es por ello, que esta investigación aporta información que merece la pena considerar por parte de los empresarios a la hora de diseñar estrategias de gestión de personas más eficientes.

El presente metaanálisis ha abordado la relación de los dos constructos, satisfacción laboral y clima organizacional, de forma general y sin entrar a analizar la relación entre sus posibles dimensiones. Es esta una oportunidad de seguir profundizando en el estudio de ambos constructos y de sus factores. Así, dentro de la muestra de estudios analizados, encontramos trabajos que profundizan en dicha relación por dimensiones, lo que facilita conocer mejor en qué aspectos concretos del clima actuar para mejorar la satisfacción y viceversa, pues la relación causal entre ambos conceptos aún no está completamente determinada.

En este sentido, Cardona Echeverri y Zambrano Cruz (2014), en su revisión sobre instrumentos para medir el clima organizacional, encontraron que las dimensiones más comunes en las escalas eran ocho: el liderazgo, la interacción social, las recompensas, la claridad, la responsabilidad, la motivación, la apertura y la supervisión.

El estudio de Manosalvas Vaca, Manosalvas Vaca y Nieves Quintero (2015), además de estudiar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral, también analizan diversas dimensiones de ambos constructos empleando dos modelos diferentes. El primer modelo relaciona las dos variables sin factorizar. En el segundo lo hacen por dimensiones. En el clima organizacional las dimensiones son el compromiso organizacional, las relaciones interpersonales, la adaptación al cambio, el reconocimiento, el entorno físico, la comunicación interna y la toma de decisiones. Para la satisfacción laboral las dimensiones son la satisfacción con el reconocimiento, con la participación en las decisiones, con el trabajo (en general), con el entorno físico y con los superiores. El estudio concluye que existe una correlación positiva significativa entre los constructos

Tabla 4. Tamaño medio de la correlación entre Satisfacción Laboral y Clima Organizacional (ES: tamaño del efecto, LI: límite inferior, LS: límite superior).

<i>ES-estimado</i>	<i>Error Estándar</i>	<i>p</i>	<i>LI</i>	<i>LS</i>
0.65	0.037	< .001	0.58	0.73

de forma general y por dimensiones, de manera que, si se percibe un nivel alto de clima organizacional en alguna de sus dimensiones, mejorará la satisfacción laboral en alguna de sus dimensiones también.

Sin embargo, Pedraza Melo (2018) no encuentra relación significativa entre todas las dimensiones. En su estudio introduce un elemento nuevo que es la distinción entre satisfacción laboral intrínseca y extrínseca. Concluye que sólo tres de las ocho dimensiones del clima organizacional muestran relaciones significativas y positivas con la satisfacción laboral, tanto intrínseca como extrínseca. Esas tres dimensiones son: la identidad, el apoyo y el ambiente de afecto. Además, indica que el factor identidad es el que más parece influir en la satisfacción laboral intrínseca y en la satisfacción laboral general. En cambio, el apoyo el que más peso tiene en la satisfacción laboral extrínseca.

El hecho de que algunos factores del clima muestren mayor relación con la satisfacción que otros, incluso influencia, indica la importancia de introducir medidas orientadas a fortalecer las políticas y prácticas de gestión de personas orientadas a impulsar la colaboración, el trabajo en equipo, la lealtad y la búsqueda de intereses comunes entre el empleado y la organización, ya que estos aspectos se relacionan también con la identidad, y es algo que los empleados valoran según se ha constatado en los estudios revisados.

El estudio de Siriattakul, Jermstittiparsert y Abdurrahman (2019) va más allá de la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral. Relaciona también estas dos variables con el trabajo en equipo y la inseguridad en el trabajo e identifica a la autoeficacia y la orientación al logro como moderadores de tal relación. Algunas de las conclusiones que extrae son: (a) existe una relación significativa entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral, si bien, la relación no siempre es positiva; (b) en los casos en los que la relación es negativa, la autoeficacia actúa como moderadora de la relación; (c) la relación entre satisfacción laboral y clima organizacional es positiva; además, esa relación parece funcionar en ambos sentidos, es decir, un mejor clima organizacional mejorará la satisfacción laboral y una mayor satisfacción laboral repercutirá en la mejora del clima organizacional; (d) existe una relación significativa negativa entre la inseguridad en el trabajo y la satisfacción laboral que está moderada por la orientación al logro.

Wang, Tsai, Tsai y colegas (2018) también abordan las relaciones entre diferentes dimensiones del clima organizacional y de la satisfacción laboral. Tal es el caso de la justicia

organizacional, liderazgo, intercambio líder-miembro, estresores ocupacionales (en el lugar de trabajo), actitud de los empleadores, desempeño laboral y comportamiento de ciudadanía organizacional. Relacionan todas estas dimensiones con el capital psicológico que es el elemento principal de su investigación. Se llega a la conclusión de que algunas de esas variables son antecedentes del capital psicológico y otras son consecuentes. Así, el clima organizacional sería un antecedente y la satisfacción laboral una consecuencia.

Cabe mencionar dos estudios que han resultado de especial interés a lo largo de esta investigación, si bien, por no aportar datos cuantitativos, hubo que descartarlos. Sin embargo, arrojan conclusiones relevantes en cuanto a clima organizacional, satisfacción laboral y sus posibles relaciones por lo que merece la pena detenerse en ellos. El primero de ellos es el de Olsen, Bjaalid y Mikkelsen (2017), basado en la Teoría de demandas y recursos laborales (JD-R; Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001).

El modelo JD-R establece que las condiciones de trabajo se pueden dividir en dos grandes grupos: demandas y recursos. Ejemplo de lo que se consideraría demandas laborales sería la alta presión en el trabajo, un entorno físico no favorable o las interacciones emocionalmente exigentes con los compañeros. Ejemplos de recursos laborales serían: la oportunidad de hacer carrera en la empresa, la claridad en los roles de trabajo, el poder de participación en las decisiones de la empresa o las diferentes habilidades de los trabajadores. Con el modelo se postula que altas demandas de trabajo llevan a mayores tensiones y problemas de salud, mientras que alta disponibilidad de recursos lleva a una mejora en la motivación. Se espera que las demandas se incrementen a menor cantidad de recursos.

Volviendo al estudio de Olsen y colegas (2017), buscaban investigar la influencia de los recursos y las demandas en un caso de acoso. Para ello, las variables que seleccionaron fueron desempeño, satisfacción y capacidad laboral. Establecieron tres hipótesis: (a) los recursos laborales reducirían la intimidación y aumentarían el desempeño, la satisfacción y la capacidad laboral; (b) las demandas laborales aumentarían la intimidación y reducirían el desempeño, la satisfacción y capacidad laboral y (c) la intimidación tendría una influencia negativa directa en el desempeño, la satisfacción y la capacidad laboral. En el estudio participaron 2946 enfermeras a las que se encuestó sobre diversos temas, entre ellos, sobre satisfacción laboral, empleando cuatro ítems relacionados con las perspectivas laborales, las condiciones físicas de trabajo, el uso de habilidades y la satisfacción general en el trabajo cuando se tiene en cuenta todo lo anterior. Las participantes debían medir estos ítems en una escala de cuatro puntos que iba de “muy insatisfecha” a “muy satisfecha”. Los resultados de este estudio mostraron que (a) los recursos laborales aumentan tanto el desempeño como la satisfacción y la capacidad laboral; (b) las demandas

laborales reducen la satisfacción y el desempeño laboral y (c) la intimidación (como factor relevante en un mal clima laboral) influye de forma directa y negativa sobre la satisfacción y sobre la capacidad de trabajo.

En el estudio de Jiang, Li, Wang y Li (2019) analizaron las relaciones entre el empoderamiento docente, la satisfacción laboral y el clima organizacional en una muestra de 206 maestros de jardín de infancia de la ciudad de Shanghái, en China. Demostraron que existen relaciones significativas entre el empoderamiento, la satisfacción laboral y el clima organizacional. Mediante un modelo de ecuaciones estructurales encontraron que: (a) el empoderamiento y la satisfacción son predictores del clima organizacional; (b) el empoderamiento predice la satisfacción y (c) la satisfacción media entre el empoderamiento y el clima organizacional.

Como se indicó al principio de esta discusión, es importante destacar la limitación principal de este estudio y es que aborda las variables clima organizacional y satisfacción laboral de forma general, sin entrar a analizar la relación entre sus dimensiones. Tal como se ha ido exponiendo, son varios los factores que conforman estas dos variables y que, al parecer, la relación no es homóloga para cualquier combinación de tales factores.

Vuelve aquí a resaltarse la multidimensionalidad de las dos variables y de la dificultad que conlleva analizar todas sus interrelaciones a través de un metaanálisis. Este trabajo deja campo abierto a futuras investigaciones que pudiesen analizar la magnitud de los efectos en las diversas combinaciones de factores del clima organizacional y de la satisfacción laboral. Profundizar en el análisis de estas relaciones permitiría a los responsables de la gestión de las personas valorar, desde una perspectiva de la gestión basada en la evidencia científica, qué cambios o intervenciones serían adecuados para mejorar el clima y la satisfacción laboral y con ello, conseguir retener talento en nuestras organizaciones, mejorar el rendimiento de estas e incrementar su competitividad en entornos tan exigentes como los actuales.

Referencias

Se señalan con un asterisco (*) los artículos que forman parte de la muestra final (tabla 2).

- Acosta, B. y Venegas, C. (2010). [Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio](#). *Revista de Investigación en Psicología*, 13(1), 163-172 [DOI: 10.15381/rinvp.v13i1.3744].
- * Adeniji, A., Salau, O., Awe, K., y Oludayo, O. (2018). [Survey datasets on organizational climate and job satisfaction among academic staff in some selected private universities in Southwest Nigeria](#). *Data in Brief*, 19, 1688-1693 [DOI: 10.1016/j.dib.2018.06.001].
- * Ahmad, K.Z.B., Jasimuddin, S.M. y Kee, W.L. (2018). [Organizational climate and job satisfaction: do employ-](#)

- [ees' personalities matter? Management Decision, 56\(2\), 421-440 \[DOI: 10.1108/MD-10-2016-0713\].](#)
- * Appelbaum, N.P., Lee, N., Amendola, M., Dodson, K. y Kaplan, B. (2019). [Surgical resident burnout and job satisfaction: The role of Workplace Climate and Perceived Support. Journal of Surgical Research, 234, 20-25 \[DOI: 10.1016/j.jss.2018.08.035\]](#)
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice (Tenth Edition)*. Londres: Kogan Page Publishing.
- Aziri, B. (2011). [Job Satisfaction: A Literature Review. Management Research and Practice, 3\(4\), 77-86.](#)
- Bravo, M.J., Peiró, J.M. y Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. En J.M. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de psicología del trabajo* (pp. 343-394). Madrid: Ed. Síntesis.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes In and Around Organizations*. Utah: Sage Publications.
- Bustamante Ubilla, M.A., Lapo Maza, M.C. y Grandón Avendaño, M.L. (2016). [Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. Revista Gerencia y Políticas de Salud, 15\(30\) 126-141 \[DOI: 10.11144/Javeriana.rgyps15-30.ccco\].](#)
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E. y Weick, K.E. (1970). *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Cardona Echeverri, D.R. y Zambrano Cruz, R. (2014). [Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. Estudios Gerenciales, 30\(131\)184-189 \[DOI: 10.1016/j.estger.2014.04.007\].](#)
- * Caricati, L., La-Sala, R., Marletta, G., Pelosi, G., Ampollini, M., Fabbri, A., Ricchi, A., Scardino, M., Artioli, G. y Mancini, T. (2014). [Work climate, work values and professional commitment as predictors of job satisfaction in nurses. Journal of Nursing Management, 22\(8\), 984-994 \[DOI: 10.1111/jonm.12079\].](#)
- Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M.J. y Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Publicaciones de la Universidad Pontificia de Comillas.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. y Schaufeli, W.B. (2001). [The Job Demands-Resources Model of Burnout. Journal of Applied Psychology, 86\(3\), 499-512 \[DOI: 10.1037/0021-9010.86.3.499\].](#)
- Dierdorff, E.C. y Morgeson, F.P. (2013). [Getting what the occupation gives: Exploring multilevel links between work design and occupational values. Personnel Psychology, 66\(3\) 687-721 \[DOI: 10.1111/peps.12023\].](#)
- Downey, H.K., Hellriegel, D. y Slocum, J.W. (1975). [Congruence between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance. Academy of Management Journal, 18\(1\), 149-155 \[DOI: 10.2307/255634\].](#)
- Ekvall, G., Waldenström-Lindblad, I. y Arvonen, J. (1983). *Creative Organizational Climate: construction and validation of a measuring instrument*. Estocolmo: FA-rådet.
- * Emanuel, F., Colombo, L., Cortese, C. y Ghislieri, C. (2017). [Il ruolo della percezione del clima di sicurezza e la relazione con la soddisfazione lavorativa: uno studio esplorativo in tre differenti contesti occupazionali. Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia, 39\(4\), 263-270.](#)
- * Faremi, Y.A. y Jita, L.C. (2019). [Assessment of science teachers' career satisfaction and school organizational climate in enhancing job performance in rural learning ecologies. Problems of Education in the 21st Century, 77\(2\), 254-269 \[DOI: 10.33225/pec/19.77.254\].](#)
- Friedlander, F. y Margulies, N. (1969). [Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems upon Job Satisfaction. Personnel Psychology, 22\(2\), 171-183 \[DOI: 10.1111/j.1744-6570.1969.tb02300.x\].](#)
- Forehand, G.A., y Von Haller Gilmer, B. (1964). [Environmental variation in studies of organizational behavior. Psychological Bulletin, 62\(6\), 361-382 \[DOI: 10.1037/h0045960\].](#)
- * Fu, W. y Deshpande, S.P. (2014). [The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. Journal of Business Ethics, 124, 339-349 \[DOI: 10.1007/s10551-013-1876-y\].](#)
- García-Pozo, A., Moro-Tejedor, M.N. y Medina-Torres, M. (2010). [Evaluación y dimensiones que definen el clima y satisfacción laboral en el personal de enfermería. Revista de Calidad Asistencial, 25\(4\), 207-214 \[DOI: 10.1016/j.cali.2010.02.003\].](#)
- Gargallo Castel, A.F. (2008). [La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas. En E.J. de Castro Silva y F.J. Díaz de Castro \(Eds.\), Universidad, sociedad y mercados globales \(pp. 563-575\). Madrid: Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa \(AEDEM\).](#)
- Ghazzawi, I. (2008). [Job satisfaction antecedents and consequences: A new conceptual framework and research agenda. The Business Review, 11\(2\), 1-10.](#)
- * Ghavifekr, S. y Pillai N.S. (2016). [The relationship between school's organizational climate and teacher's job satisfaction: Malaysian experience. Asia Pacific Education Review, 17\(1\), 87-106 \[DOI: 10.1007/s12564-015-9411-8\].](#)
- * González, S. (2018). [Satisfacción laboral y clima organizacional en los docentes universitarios colombianos. Opción, Revista de Ciencias Humanas y Sociales 34\(18\), 797-826.](#)
- Gupta, M. y Sharma, P. (2011). Factor credentials boosting quality of work life of BSNL employees in Jammu Region. *Asia Pacific Journal of Research in Business Management, 2, 79-89.*
- * Huang, Y.H., Lee, J., McFadden, A.C., Murphy, L.A., Robertson, M.M., Cheung, J.H. y Zohar, D. (2016). [Beyond safety outcomes: An investigation of the im-](#)

- [pact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework](#). *Applied Ergonomics*, 55, 248-257 [DOI: 10.1016/j.apergo.2015.10.007].
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D. y Morgeson, F.P. (2007). [Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature](#). *Journal of Applied Psychology*, 92(5)1332-1356 [DOI: 10.1037/0021-9010.92.5.1332].
- *Jiang, Y., Li, P., Wang, J. y Li, H. (2019). [Relationships Between Kindergarten Teachers' Empowerment, Job Satisfaction and Organizational Climate: A Chinese Model](#). *Journal of Research in Childhood Education*, 33(2), 257-270 [DOI: 10.1080/02568543.2019.1577773].
- Judge, T.A., Klinger, R., Simon, L.S. y Yang, I.W.F. (2008). [The contributions of personality to organizational behavior and psychology: Findings, criticisms, and future research directions](#). *Social and Personality Psychology Compass*, 2(5), 1982-2000 [DOI: 10.1111/j.1751-9004.2008.00136.x].
- Kuenzi M. y Schminke, M. (2009). [Assembling Fragments Into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature](#). *Journal of Management*, 35(3), 634-717 [DOI: 10.1177/0149206308330559].
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R.K. (1939). [Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"](#). *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299 [DOI: 10.1080/00224545.1939.9713366].
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Cambridge, MA: Harvard Business School, Division of Research.
- * Manosalvas Vaca, C.A., Manosalvas Vaca, L.O. y Nieves Quintero, J. (2015). [El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación](#). *AD-Minister*, 26, 5-15 [DOI: 10.17230/ad-minister.26.1].
- * Meeusen, V.C.H., Van-Dam, K., Brown-Mahoney, C., Van-Zundert, A.A.J. y Knape, H.T.A. (2011). [Work climate related to job satisfaction among Dutch nurse anesthetists](#). *AANA Journal*, 79(1), 63-70.
- Mullins, L.J. (2005). *Management and Organisational Behaviour (7th Ed.)*. Edimburgo: Prentice Hall.
- Muñoz Seco, E., Coll Benejam, J.M., Torrent Quetglas, M. y Linares Pou, L. (2006). [Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios](#). *Atención Primaria*, 37(4), 209-214 [DOI: 10.1157/13085951].
- Ones, D.S., Dilchert, S., Viswesvaran, C. y Judge, T.A. (2007). [In support of personality assessment in organizational settings](#). *Personnel Psychology*, 60(4), 995-1027 [DOI: 10.1111/j.1744-6570.2007.00099.x].
- Olsen, E., Bjaalid, G. y Mikkelsen, A. (2017). [Work climate and the mediating role of workplace bullying related to job performance, job satisfaction, and work ability: A study among hospital nurses](#). *Journal of Advanced Nursing*, 73(11), 2709-2719 [DOI: 10.1111/jan.13337].
- Ostroff, Ch. (1993). [The Effects of Climate and Personal Influences on Individual Behavior and Attitudes in Organizations](#). *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(1), 56-90 [DOI: 10.1006/obhd.1993.1045].
- Parker C.P., Baltes B.B., Young S.A., Huff, J.W., Altmann, R.A., Lacost, H.A. y Roberts, J.E. (2003) [Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review](#). *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416 [DOI: 10.1002/job.198].
- Patlán Pérez, J. (2013). [Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo](#). *Estudios Gerenciales*, 29(4), 445-455 [DOI: 10.1016/j.estger.2013.11.010].
- * Pecino Medina, V., Mañas Rodríguez, M.A., Díaz Fúnez, P.A., Aguilar Parra, J.M., Padilla Góngora, D. y López Liria, R. (2019). [Organizational Climate, Role Stress and Public Employees' Job Satisfaction](#). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1792 [DOI: 10.3390/ijerph16101792].
- * Pedraza Melo, N.A (2018). [El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano](#). *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101 [DOI: 10.22507/rli.v15n1a9].
- Porter, L.W., Lawler, E.E. y Hackman, J.R. (1975). *Behavior in Organizations*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Pujol-Cols, L.J. y Dabos, G.E. (2018). [Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes](#). *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18 [DOI: 10.18046/j.estger.2018.146.2809].
- * Razavipour, K. y Yousefi, M. (2017). [Iranian English language teachers' job satisfaction and organizational climate in public and private schools](#). *Issues in Educational Research*, 27(4), 842-858.
- Rice, R.W., Gentile, D.A. y McFarlin, D.B. (1991). [Facet Importance and Job Satisfaction](#). *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 31-39 [DOI: 10.1037/0021-9010.76.1.31].
- Rousseau, D.M. (1988). The construct of climate in organizational research. En C.L. Cooper y I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 139-158). Nueva York: John Wiley & Sons.
- * Siriattakul, P., Jermittiparsert, K. y Abdurrahman, A. (2019). [A broader perspective of Job satisfaction in Higher Education Institutes of Indonesia](#). *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(4), 719-733.
- Snyder, R.A. y Schneider, B. (1975). [Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate](#). *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328 [DOI: 10.1037/h0076756].

- Sundstrom, E. y Sundstrom, M.G. (1986). *Work Places. The psychology of the physical environment in offices and factories. Environment and Behavior Series*. Nueva York: Cambridge University Press.
- * Tsai, C. (2014). [The Organizational Climate and Employees' Job Satisfaction in the Terminal Operation Context of Kaohsiung Port](#). *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 30(3), 373-392 [DOI: 10.1016/j.ajsl.2014.12.007].
- * Wang, Y., Tsai C., Tsai F., Huang, W., Malapitan S. (2018). [Antecedent and Consequences of Psychological Capital of Entrepreneurs](#). *Sustainability*, 10(10), 3717 [DOI: 10.3390/su10103717].
- Wright, B.E. y Davis, B.S. (2003). [Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment](#). *American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90 [DOI: 10.1177/0275074002250254].

