

## CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA PYME

Jesús F. Salgado\*, Carlos Remeseiro\*\* y Mar Iglesias\*

\* Universidad de Santiago de Compostela, \*\* Universidad de Oviedo

En los 30 últimos años se han realizado gran cantidad de investigaciones para estudiar el clima organizacional y la satisfacción laboral. Una característica de dichos estudios es haber sido efectuados en grandes empresas. Sin embargo, la estructura empresarial española está mayoritariamente compuesta por PYMES y, por tanto, podrían existir diferencias en la relación entre clima y satisfacción. Esta investigación trata de estudiar la relación entre clima y satisfacción en una PYME. Los resultados muestran que son dos variables independientes entre sí, aunque el factor de relaciones interpersonales de la medida de clima correlaciona positivamente con todas las dimensiones de satisfacción. Por último, se discuten las implicaciones de los resultados y se sugieren algunas cuestiones a investigar.

*Organizational climate and job satisfaction in a PYME.* In last thirty years, a great number of studies were carried out to study the organizational climate and the job satisfaction. The majority of those researchs were conducted in large corporations. However, the PYME (small and median organization) is the most typical organization in Spain, and therefore could be differences in the relationship between climate and job satisfaction. The present research was directed to study the relationship between climate and satisfaction in a PYME. Results show that climate and satisfaction are two independent variables. However, the interpersonal relation factor is positively correlated with all satisfaction dimensions. Finally, the implications of these results are discussed and directions for future research are suggested.

En los últimos treinta años ha sido publicada una considerable cantidad de investigaciones sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral (ver Locke, 1976, 1984; Brunet, 1983). Entre otras razones, tal volumen de investigación se justifica por la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados con la productividad. Así, por ejemplo, se han hecho investigaciones so-

bre las relaciones del clima y la conducta de liderazgo (Schein, 1985), la satisfacción y el compromiso con la organización (Mathieu, 1991; Mathieu y Zajac, 1990), la satisfacción y el absentismo y la rotación del personal (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974), la satisfacción y el rendimiento (Petty, McGee y Cavender, 1984). Sin embargo, a pesar de la abundante literatura sobre clima organizacional y satisfacción laboral, el acuerdo entre los autores sobre el contenido de ambos constructos dista de ser completo (Moran y Volkwein, 1992).

---

Correspondencia: Jesús F. Salgado  
Departamento de Psicología Social y Básica  
Universidad de Santiago de Compostela  
15706 Santiago de Compostela (La Coruña) (Spain)

El desarrollo del concepto de clima social y su investigación inicial comienza en la década de los treinta con las investigaciones de Lewin y sus colaboradores (Lewin, 1951; Lewin, Lippit y White, 1939). Aunque no existe un acuerdo total sobre el concepto de clima organizacional y su utilidad (ver por ejemplo Guion, 1973), existe bastante acuerdo en considerar que el clima es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma considerados como un todo (Jackson y Slocum, 1988; James y Jones, 1974; Joyce y Slocum, 1984). A través de esta percepción de los atributos organizacionales los empleados dan un significado psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales, considerando que son propiedades objetivas de la organización (Rentsch, 1990). Con independencia del autor o teoría de referencia, hay un amplio acuerdo en que el clima organizacional está compuesto por diferentes dimensiones que caracterizarían aspectos particulares del ambiente organizacional, aunque el número de las mismas varía según los autores. Así, por ejemplo, Payne y Mansfield (1978) señalan 2, Likert (1967) propone 8; Steers (1977) sugiere 10; Moos e Insel (1974) también sugieren 10 (véanse Brunet, 1983 o Moran y Volkwein, 1992; para una exposición más completa).

La satisfacción laboral, por su parte, es una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo (Locke, 1976, 1984). En el polo opuesto se sitúa la insatisfacción laboral como una respuesta emocional negativa hacia el puesto en tanto que este ignora, frustra o niega los valores laborales de uno (Locke, 1976). Además de la satisfacción laboral otras reacciones afectivas implicadas en el puesto de trabajo son el compromiso organizacional y la implicación en el puesto que son diferentes de la

satisfacción, aunque relacionadas con ésta (Mathieu y Farr, 1991). Al igual que ocurre con el clima organizacional, en la satisfacción laboral se identifican diversas dimensiones entre las que se encuentran los compañeros, la supervisión, el salario, las posibilidades de promoción y las tareas a realizar (ver Locke, 1984).

Una característica de la investigación sobre clima organizacional y la satisfacción laboral es que habitualmente los estudios se llevan a efecto en grandes corporaciones y con empleos que implican algún tipo de mando. Prácticamente, no hay estudios efectuados en pequeñas empresas. Sin embargo, la realidad económica de nuestro país es bastante diferente, puesto que la gran mayoría de las empresas (más del 90%) entran en la categoría de pequeñas empresas, es decir, aquellas que poseen menos de 50 empleados. De aquí se sigue que pueden existir diferencias considerables tanto en el clima como en la satisfacción y en la relaciones entre ambos constructos en función del tamaño de organización que se estudie. En las pequeñas empresas, al contar con un número reducido de personas, la presión, el control y las relaciones formales e informales presentan características diferenciales con respecto a las existentes en las grandes empresas.

Este artículo tiene como objetivo principal presentar los resultados de un estudio sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, en el que se relacionan los dos constructos y sus dimensiones, con la particularidad de que dicho estudio se efectuó en una en una pequeña empresa, acorde con las características de la estructura empresarial española.

## Método

### *Muestra*

La muestra estuvo compuesta por 17 hombres, empleados de primer nivel de

una empresa comercializadora de automóviles. La media de edad de la muestra es de 30 años y su antigüedad media en la empresa es de 4 años y 6 meses.

### *Instrumentos*

El interés de la investigación sugería emplear como medidas del clima y de la satisfacción instrumentos multidimensionales y que estuviesen adaptados en muestras españolas.

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** La evaluación del clima se hizo usando la Work Environment Scale (WES) de Moos (1974/1989). Este instrumento, compuesto por 90 items con respuesta dicotómica verdad/falso, evalúa las siguientes dimensiones del clima organizacional (entre paréntesis figura la fiabilidad por consistencia interna calculada por la fórmula KR-20):

**Implicación.** Esta dimensión mide hasta que punto los empleados se sienten implicados en su trabajo ( $\alpha=.84$ )

**Cohesión.** Esta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo en que viven los trabajadores entre sí ( $\alpha=.69$ ).

**Apoyo.** Esta dimensión se refiere al apoyo y el estímulo que da la dirección a sus empleados ( $\alpha=.77$ ).

**Autonomía.** Este factor se refiere al grado en que la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar sus decisiones ( $\alpha=.73$ ).

**Organización.** Este elemento se refiere al punto en que el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo ( $\alpha=.76$ ).

**Presión.** Esta dimensión se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo ( $\alpha=.80$ ).

**Claridad.** Esta dimensión mide hasta que punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores ( $\alpha=.79$ ).

**Control.** Este factor se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede uti-

lizar la dirección para controlar a los empleados ( $\alpha=.76$ ).

**Innovación.** Este rasgo mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo ( $\alpha=.86$ ).

**Comodidad.** Esta dimensión hace referencia a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados ( $\alpha=.81$ ).

Las dimensiones de implicación, cohesión y apoyo conforman el factor de *relaciones interpersonales*; las dimensiones de autonomía, organización y presión se agrupan en el factor de *autorealización*; y, finalmente, las dimensiones de claridad, control, innovación y comodidad dan lugar al factor de *estabilidad/cambio*.

La consistencia interna de las dimensiones de la escala de clima organizacional, como ha podido apreciarse, es muy aceptable con un rango de valores que oscila entre .69 a .86.

**SATISFACCION LABORAL:** Para evaluar la satisfacción de los empleados se empleó el Job Descriptive Index (J.D.I.) de Smith, Kendall y Hulin (1969). Este instrumento es el más empleado para la evaluación de la satisfacción laboral y es el modelo por el que se han desarrollado la mayoría de las medidas de satisfacción laboral. El JDI, que en ocasiones se llama en castellano Inventario de Satisfacción en el Trabajo (IST), evalúa la satisfacción del empleado con los siguientes aspectos del trabajo: (1) Los compañeros, (2) el trabajo y las tareas, (3) las oportunidades de promoción, (4) el mando y la satisfacción, y (5) el salario. La fiabilidad por consistencia interna de las escalas calculada por el método de división por mitades con la corrección de Spearman-Brown es .80, .88, .81, y .70 para trabajo, mandos, compañeros y promoción. En el manual español no se informa de la fiabilidad de la escala de salario.

## Procedimiento

La presente investigación se llevó a cabo en de una PYME comercializadora de automóviles, cuya facturación durante 1990 fue de 1300 millones de ptas. Todos los empleados que no tenían responsabilidades de mando cumplimentaron anónimamente los dos cuestionarios mencionados más arriba. El número de contestaciones supone el 70% del total de empleados de la empresa.

## Resultados

En las Tablas 1 y 2 figuran las intercorrelaciones, las puntuaciones medias y las desviaciones típicas de cada una de las dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral obtenidas en el grupo de empleados.

En términos generales, las puntuaciones medias encontradas en las escalas de clima y de satisfacción son semejantes o ligeramente superiores a las medias obtenidas en las muestras que sirvieron para adaptar los instrumentos al castellano y lo mismo ocurre con las intercorrelaciones. Los empleados valoran positivamente el

Dimensión											$\bar{X}$	SD	Rango	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
1	1.00											5.76	2.38	2-9
2	0.67	1.00										4.76	2.04	0-8
3	0.63	0.73	1.00									5.23	2.72	0-9
4	0.53	0.73	0.73	1.00								4.27	2.35	0-9
5	0.22	-0.06	-0.06	-0.08	1.00							6.94	1.14	5-9
6	-0.17	-0.16	-0.53	-0.42	0.19	1.00						3.82	1.67	1-8
7	0.51	0.64	0.78	0.64	0.10	-0.47	1.00					5.12	1.65	2-8
8	-0.15	-0.43	-0.36	-0.52	0.41	0.67	-0.32	1.00				4.23	2.04	1-8
9	0.51	0.50	0.74	0.64	-0.04	-0.58	0.76	-0.38	1.00			4.17	2.53	1-8
10	0.36	0.31	0.48	0.44	0.33	-0.25	0.48	0.13	0.30	1.00		3.64	2.42	0-9

Nota: 1= Implicación; 2= Cohesión; 3= Apoyo; 4= Autonomía; 5= Tarea; 6= Presión; 7= Claridad; 8= Control; 9= Innovación; 10= Comodidad.

Dimensión						$\bar{X}$	SD	Rango
	comp.	trab.	asc.	man.	sal.			
compañeros	1.00					41.76	8.49	24-51
Trabajo	0.29	1.00				35.53	9.48	24-51
Ascenso	0.65	0.47	1.00			15.25	13.20	00-54
Mando	0.64	0.62	0.56	1.00		40.41	12.20	14-54
Salario	0.66	0.59	0.49	0.52	1.00	17.78	14.47	00-48

Nota: 1= Implicación; 2= Cohesión; 3= Apoyo; 4= Autonomía; 5= Tarea; 6= Presión; 7= Claridad; 8= Control; 9= Innovación; 10= Comodidad.

clima organizacional sobre todo en las dimensiones de implicación, apoyo, autonomía, tarea, claridad e innovación. Por lo que respecta a las dimensiones de satisfacción laboral, tres aspectos muestran ser claramente satisfactorios (compañeros, trabajo y mando) y dos insatisfactorios (posibilidades de promoción y salario).

Considerados globalmente, los resultados anteriores parecen mostrar que, por lo que se refiere al clima organizacional, los empleados perciben que la dirección los apoya y les estimula a conseguir un trabajo en equipo y apoyarse entre sí, permitiéndoles al propio tiempo cierto grado de autonomía y autoorganización y existiendo normas claras de actuación y admitiéndose nuevas propuestas. Con respecto a la satisfacción laboral, en términos generales los empleados se sienten satisfechos con los aspectos intrínsecos al puesto (las tareas, el mando y los compañeros), pero se manifiestan algo insatisfechos con las recompensas extrínsecas, es decir, con las posibilidades de promoción que sienten escasas y con el salario que es su fuente de insatisfacción principal.

Teniendo presente que en la organización estudiada tanto el clima como la satisfacción parecen, mayoritariamente, valorados positivamente, ¿existen relaciones claras entre las dimensiones de clima y satisfacción?

Tabla 3

Correlaciones entre las dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral

	Compañeros	Trabajo	Promoción	Mando	Salario
Implicación	.62**	.47	.61**	.40	.73**
Cohesión	.62**	.61**	.49*	.74**	.55*
Apoyo	.53*	.67**	.65**	.59*	.61**
Autonomía	.56*	.56*	.52*	.60**	.42
Organizac.	.35	-.04	.04	.17	.32
Presión	-.01	-.26	-.49*	-.16	.08
Claridad	.69**	.56*	.66**	.62**	.41
Control	-.00	-.45	-.41	-.40	-0.6
Innovación	.33	.56*	.54*	.29	.32
Comodidad	.36	.25	.06	.30	.25

N= 17; \* = p<.05; \*\* = p<.01

Las correlaciones entre las dimensiones de clima organizacional y las de satisfacción laboral figuran en la Tabla 3. Puede verse que han resultado significativas estadísticamente menos de la mitad de las 50 correlaciones calculadas. Los resultados sugieren que el clima organizacional y la satisfacción laboral son dos variables complejas e independientes, pero que mantienen relaciones entre si de moderado tamaño.

De los tres grandes factores en que se agrupan las dimensiones del clima organizacional, únicamente el factor de *relaciones interpersonales* correlaciona globalmente con la satisfacción laboral, ya que de las 15 correlaciones posibles, 14 resultan significativas y la restante lo es marginalmente. Esto no ocurre con los otros dos factores, *autorealización* y *estabilidad/cambio*, ya que menos del 20% de las correlaciones resultan significativas.

Tales resultados sugieren que cuanto más positivo se percibe el factor de relaciones interpersonales mayor satisfacción muestran los empleados en todas las dimensiones de satisfacción laboral. También, que la percepción positiva de auto-

nomía en el puesto y la claridad de normas y roles correlacionan con todas las dimensiones de satisfacción, salvo con la satisfacción con el salario. Las restantes dimensiones de clima organizacional se muestran independientes de la satisfacción.

### Discusión

Este artículo tenía como objetivo presentar los resultados de un estudio en el que se investigaba la satisfacción laboral y el clima organizacional en una pequeña empresa española que puede considerarse característica de la gran generalidad de empresas de España. Las investigaciones de estas dos variables se han realizado mayoritariamente en el extranjero y las organizaciones estudiadas son generalmente grandes corporaciones y apenas existe investigación que ponga en relación las dos variables y además se haga en una pequeña empresa.

Los resultados de la presente investigación sugieren que, básicamente, satisfacción y clima son dos variables diferentes y que solo se relacionan en un aspecto concreto: la percepción de las relaciones interpersonales. Por extensión del hallazgo anterior, podría darse la aparente paradoja de que una empresa presentase un clima organizacional positivo y, al propio tiempo, una buena parte de sus empleados manifestase un cierto grado de insatisfacción laboral.

Los resultados encontrados también indican la conveniencia de que en los estudios de diagnóstico del clima organizacional se investiguen y analicen separadamente clima y satisfacción ya que podrían tener efectos diferenciales sobre la productividad laboral (rendimiento, absentismo, rotación, accidentes, etc.).

No obstante las evidencias anteriores, es preciso reconocer que estudios realiza-

dos en PYMEs como el actual presentan una importante limitación relacionada con el tamaño de la muestra. Por definición, las PYMEs poseen un número reducido de empleados (en la mayoría de los casos menos de 50) y, por tanto, las generalizaciones a partir de muestras tan pequeñas deben ser tomadas con precaución, toda vez que la potencia de las pruebas de significación es pequeña. Sin embargo, el interés de dichos estudios sigue siendo considerable, puesto que pueden servir como elementos de las investigaciones de tipo meta-analíticas.

Finalmente, la realización de nuevos estudios en organizaciones características

de la estructura empresarial española parece una medida aconsejable. La confirmación de los presentes resultados con nuevas evidencias parece necesaria, como lo es la ampliación de los estudios a nuevos factores no recogidos aquí como podrían ser las diferencias entre hombres y mujeres en las percepciones del clima y la satisfacción o entre grupos de diferentes edades y antigüedades en las empresas. Igualmente, parece aconsejable la comparación de los presentes resultados con los que pudieran hallarse en empresas de características similares, tanto en tamaño como en el tipo de sector productivo.

#### Referencias

- Brunet, L. (1983). *Le Climat du Travail dans les Organisations*. Montreal: Les Editions de la Agence D'Arc. (Versión española: El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas, 1987).
- Guion, R.M. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 120-125.
- Jackson, E.F. y Slocum, J.W. Jr. (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 319-334.
- James, L.R. y Jones, A.P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
- Joyce, V.F. y Slocum, J.W. (1984). Collective climate: agreement as a basis for defining aggregate climate in organizations. *Academy of Management Journal*, 27, 721-742.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row. (Versión española: La Teoría del Campo en la Ciencia Social. Buenos Aires: Paidós, 1979).
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M.D. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E.A. (1984). Job satisfaction. En M. Gruneberg y T. Wall (eds.) *Social Psychology and Organizational Behaviour*. Chichester: Wiley.
- Mathieu, J.E. (1991). A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 5, 607-618.
- Mathieu, J.E. y Farr, J.L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 127-133.
- Mathieu, J.E. y Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Moos, R.H. e Insel, P.M. (1974). *The Work Environment Scale*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. (versión española: Escalas de Clima Social. Madrid: TEA ediciones, 1989).
- Moran, E.T. y Volkwein, F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19-47.

- Payne, R.L. y Mansfield, R. (1978). Correlates of individuals' perceptions of organizational climate. *Journal of Occupational Psychology*, 51, 209-218.
- Petty, M.M., McGee, G.W., Cavender, J.W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9, 712-721.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. y Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Rentsch, J.R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 668-681.
- Schein, E.M. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Londres: Jossey-Bass.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. y Hulin, C.L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally. (versión española: Inventario de Satisfacción en el Trabajo. Barcelona: A & Asociados, 1982).
- Steers, R.M. (1977). *Organizational Effectiveness: a behavioral view*. Palo Alto, CA: Goodyear Publishing.

Aceptado el 12-V-95