

## SATISFACCIÓN LABORAL, CLIMA COOPERATIVO Y RASGOS DE PERSONALIDAD

**Óscar Llopis Córcoles**

*GREThA UMR CNRS. University of Bordeaux  
INGENIO (CSIC-UPV). Universitat Politècnica de València*

**Anabel Fernández Mesa**

*Departamento Direcció d'Empreses «Juan José Renau Piqueras». Universitat de València  
INGENIO (CSIC-UPV). Universitat Politècnica de València*

**Ana García Granero**

*Grenoble Ecole Management  
INGENIO (CSIC-UPV), Universitat Politècnica de València*

**Susana Martí Aragonés**

*Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos  
Consultora de Recursos Humanos en Mohure*

**Marc Borrás Femenia**

*Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos  
Responsable de Sección en Decathlon*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don Juan CHOZAS PEDRERO, don Alfonso GORDON GARCÍA-SALCEDO, don Juan Carlos LÓPEZ GONZÁLEZ y don Alfonso MERINO HIJOSA.

---

### EXTRACTO

La relación entre clima laboral y satisfacción laboral ha sido ampliamente estudiada. La investigación que existe hasta el momento asume que un buen clima laboral incrementa la satisfacción laboral de los empleados. Recientemente se diferencia entre distintos tipos de clima laboral, como por ejemplo el clima laboral de justicia, el de riesgo o el de colaboración. En este estudio nos centramos en este último, el clima laboral de colaboración, para explicar la satisfacción laboral de los empleados. Proponemos que un clima laboral de colaboración ayudará a que los empleados estén más satisfechos laboralmente. Además proponemos que cuestiones que tienen que ver con el carácter del individuo como por ejemplo si es más responsable o más extrovertido también influirá en su satisfacción laboral. De hecho, pese a que el carácter ha sido menos estudiado debido a su difícil medición, son cada vez más los estudios que tratan de observar cómo este influye en muchas de las cuestiones que se estudian en relación con la gestión empresarial. En el presente estudio, la teoría de rasgos que diferencia entre cinco tipos de carácter nos ayuda a demostrar que el carácter, además de influir de forma aislada en la satisfacción laboral, también modera la relación entre clima laboral de colaboración y satisfacción laboral.

**Palabras claves:** satisfacción laboral, clima laboral, teoría de rasgos, clima laboral de colaboración y moderación.

---

*Fecha de entrada: 30-04-2014 / Fecha de aceptación: 10-07-2014*

## JOB SATISFACTION, COOPERATIVE CLIMATE AND PERSONALITY TRAITS

Óscar Llopis Córcoles  
Anabel Fernández Mesa  
Ana García Granero  
Susana Martí Aragonés  
Marc Borrás Femenia

---

### ABSTRACT

The relationship between organizational climate and job satisfaction has been extensively studied. Current studies assume that a favorable working climate increases employees' job satisfaction. Recent literature has differentiated types of organizational climate that can explain job satisfaction, such as the organizational climate of justice, organizational climate of entrepreneurship or organizational climate of collaboration. In this study we focus on the latter proposing that a collaborative climate will help employees to be more satisfied. In addition we also propose that issues related with individual personality traits, such as whether the employee is more responsible or more extrovert, will also affect the satisfaction of the workforce. The theory of personal traits helps us to demonstrate that character, besides influencing job satisfaction per se, also moderates the relationship between collaborative work climate and job satisfaction.

**Keywords:** job satisfaction, organizational climate, personality traits theory, collaborative organizational climate and moderation.

---

---

## Sumario

1. Introducción
  2. Marco teórico
    - 2.1. Satisfacción laboral
      - 2.1.1. Antecedentes de la satisfacción laboral
    - 2.2. Clima cooperativo
    - 2.3. Rasgos de personalidad
  3. Hipótesis
    - 3.1. Clima cooperativo y satisfacción laboral
    - 3.2. La influencia contingente del clima cooperativo: El rol de las variables de personalidad
      - 3.2.1. La influencia de la responsabilidad
      - 3.2.2. La influencia de la extraversión
  4. Metodología
    - 4.1. Muestra
    - 4.2. Medidas y propiedades psicométricas de las escalas
      - 4.2.1. Variable dependiente
      - 4.2.2. Variables independientes
      - 4.2.3. Variables de control
  5. Resultados
    - 5.1. Estadísticos descriptivos y correlaciones
    - 5.2. Contraste de las hipótesis de investigación
  6. Conclusión
- Anexo A1. Harman one factor test (N = 112)
- Anexo A2. Diagnóstico de colinealidad. Factor de inflación de la varianza
- Anexo A3. Composición de las escalas
- Bibliografía

## 1. INTRODUCCIÓN

Este estudio se centra en explicar cómo la satisfacción laboral de los empleados viene determinada por el clima cooperativo de la organización y cuestiones relacionadas con el carácter del trabajador como la responsabilidad (también llamado tesón) y la extraversión. El primero de estos factores, el clima cooperativo, captura un componente contextual que ha sido sólidamente reconocido como antecedente de diversos comportamientos y resultados en las organizaciones (BUUNK *et al.*, 2005; PERRY-SMITH, 2006). Los otros dos factores del carácter del trabajador suponen la inclusión de dos variables individuales que, si bien han sido analizadas anteriormente de forma independiente, no se han estudiado en conjunción con el clima cooperativo de la organización.

La satisfacción laboral es un aspecto particularmente relevante, puesto que multitud de estudios indican que tiene un impacto significativo sobre el comportamiento y el rendimiento de los empleados (JUDGE *et al.*, 2001; PRITCHARD y KARASICK, 1973). Pueden destacarse tres consecuencias directas de la satisfacción laboral. 1. La primera de ellas es el absentismo descrito según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) como «la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a asistir». El absentismo representa costes adicionales tanto a nivel individual como a nivel organizacional. Se ha demostrado que existe una correlación negativa entre la satisfacción y el absentismo (LOCKE, 1976; ROBBINS y JUDGE, 2003). 2. La segunda de ellas es la rotación de los empleados definida como el abandono voluntario o involuntario de la empresa por parte de un trabajador. Unos niveles elevados de rotación conllevan mayores costes, sobre todo en reclutamientos, selección y formación. Según ROBBINS y JUDGE (2003) la correlación entre satisfacción y rotación es más fuerte que la que existe con el absentismo. 3. El tercero de los factores es el rendimiento; existe evidencia de la relación positiva entre satisfacción laboral y rendimiento organizativo.

Se puede establecer, por tanto, que la satisfacción laboral es un componente clave en múltiples aspectos de la organización. Sin embargo todavía falta conocimiento acerca de los determinantes de la satisfacción de los empleados. Los estudios hasta la fecha sugieren que la satisfacción está provocada por multitud de factores, tanto a nivel contextual como a nivel individual pero sin embargo falta literatura que combine de manera simultánea el efecto de variables contextuales e individuales en la satisfacción laboral. Este estudio trata de contribuir en esta perspectiva. Específicamente, proponemos que la fuerza del efecto del clima cooperativo sobre la satisfacción laboral depende de dos factores a nivel individual: la responsabilidad y la extraversión de los empleados. Por tanto, nuestro estudio enfatiza que la relación entre clima cooperativo y satisfacción laboral puede ser mejor explicada si las diferencias individuales son tenidas en consideración.

La estructura de este artículo es la siguiente. En primer lugar se muestra una breve revisión del concepto y los principales antecedentes de la satisfacción laboral. A continuación se revisan los conceptos de clima cooperativo y variables de personalidad. En la siguiente sección se proponen las hipótesis. Finalmente se presentan los resultados empíricos de un análisis llevado a cabo a 112 empleados de dos empresas. Finalmente exponemos las conclusiones del estudio donde incluimos limitaciones y futuras líneas de investigación.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral ha sido estudiada por varias disciplinas, como pueden ser la psicología, la sociología, la economía o la dirección de empresas, llegando a convertirse en uno de los temas más investigados en los últimos años (TABOADA y FERNÁNDEZ, 2001) y una de las principales prioridades de las empresas. Según SCHNEIDER (1985) dos de las principales razones que pueden explicar la creciente atención recibida por la satisfacción laboral pueden atribuirse al hecho de que es un resultado relevante de la vida organizacional, y a que existe multitud de evidencia que predice que la satisfacción laboral disminuye el absentismo y la rotación.

A pesar de que la satisfacción laboral ha sido una de las variables más estudiadas en el ámbito del comportamiento organizacional, no existe un consenso unánime sobre su definición. Algunos autores consideran que no existe una doctrina clara de aquello que conduce a la satisfacción en el trabajo, es más, en muchas ocasiones cada autor elabora y desarrolla su propia definición (HAUFF y RICHTER, 2015). Las diferentes definiciones planteadas por diversos autores sobre la satisfacción laboral pueden englobarse en dos grupos. El primero de ellos desarrolla el término de satisfacción laboral como un estado emocional, un sentimiento o respuesta afectiva (NAVARRO, 2008). Dentro de este conjunto de autores, destaca la definición de LOCKE (1976), que señala que la satisfacción laboral consiste en «un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona».

El segundo grupo considera que la satisfacción laboral va más allá de las emociones y lo define como una actitud generalizada ante el trabajo (NAVARRO, 2008). Es decir, considera la satisfacción como el resultado de una comparación entre expectativas o necesidades que uno espera del puesto y las que ofrece realmente (GONZÁLEZ, 2012). Entre este grupo de autores, se puede destacar la definición de GRIFFIN y BATEMAN (1986), que conceptualizan la satisfacción laboral como «un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización».

Por otra parte, la literatura ofrece diversas teorías en torno a los determinantes de la satisfacción laboral. A grandes rasgos, se diferencian las teorías de contenido –enfocadas en elemen-

tos que producen satisfacción en el trabajo– y las teorías de proceso –que estudian el proceso de la satisfacción laboral, es decir, cuáles son sus orígenes, como se desarrollan, etc.–. Dentro del primer grupo se incluyen las teorías de la jerarquía de necesidades de MASLOW y la teoría de los dos factores de HERZBERG. El segundo grupo engloba, entre otras, la teoría de la equidad de ADAMS, la teoría de las expectativas de VROOM y la teoría del establecimiento de metas de LOCKE.

### 2.1.1. Antecedentes de la satisfacción laboral

Un aspecto común en todas las teorías propuestas hasta el momento es que no existe un consenso claro en torno a qué factores específicos determinan la satisfacción laboral entre los empleados. Esta cuestión puede abordarse desde dos perspectivas: el enfoque unidimensional o el enfoque multidimensional. En el primer enfoque, se considera la satisfacción laboral como una actitud con relación al trabajo. La clave de este enfoque es que considera que dicha actitud no es la suma de ciertos factores pero sin embargo sí que depende de los mismos. Por el contrario, el segundo enfoque interpreta que la satisfacción laboral estaba compuesta por una serie de factores que el individuo valora en su trabajo. La literatura existente en torno al tema ha dado prioridad al segundo enfoque, puesto que permite integrar una serie de factores que, de manera agregada, permiten analizar más adecuadamente los antecedentes de la satisfacción laboral.

Evidentemente, los factores que determinan la satisfacción laboral pueden variar en función del autor que los formule. Por un lado, para ROBBINS y JUDGE (2009) los determinantes de la satisfacción laboral son el atractivo de la tarea y sus recompensas, las condiciones laborales a las que están expuestos y las relaciones con los compañeros. Por otro lado, LEAL, ALFARO, RODRÍGUEZ y ROMÁN (1999) resaltan que los factores que influyen en la satisfacción laboral son el salario, las oportunidades de promoción y las relaciones con superiores y compañeros. En 1976, LOCKE identificó y clasificó distintos factores que habían sido propuestos en la literatura como antecedentes de la satisfacción laboral. Como resultado, propuso un conjunto de nueve dimensiones, siendo clasificadas las seis primeras como eventos o condiciones y las tres restantes como agentes de satisfacción laboral:

1. La satisfacción con el trabajo.
2. La satisfacción con el salario.
3. La satisfacción con las promociones.
4. La satisfacción con el reconocimiento.
5. La satisfacción con los beneficios.
6. La satisfacción con las condiciones de trabajo.
7. La satisfacción con la supervisión.
8. La satisfacción con los compañeros.
9. La satisfacción con la compañía y la dirección.

Por otra parte, CHIANG, MARTÍN y NÚÑEZ (2010) señalan que se pueden diferenciar dos grandes grupos de variables que pueden afectar a la satisfacción laboral. Un grupo está derivado del propio puesto de trabajo, el otro grupo está derivado de las características del propio empleado. Dentro de la primera categoría, se pueden encontrar diversos aspectos:

- Aspectos intrínsecos del trabajo: Esto hace referencia a la complejidad de las tareas del puesto, a la capacidad creativa que el individuo pueda aportar, o, por ejemplo, al nivel de autonomía que tiene el trabajador para decidir sobre sus tareas.
- Características y diseño del puesto: La variedad de tareas o el nivel de repetición de las mismas puede afectar al nivel de satisfacción de un trabajador.
- Salario y sistemas de recompensas: Puede afirmarse que el salario es un factor muy importante en el nivel de satisfacción de un trabajador, sin embargo su simple presencia no garantiza la satisfacción laboral de un individuo (ROBBINS y JUDGE, 2009).
- Promoción y reconocimiento: Este factor afectará a la satisfacción laboral de manera diferente a cada individuo. Según PEIRÓ (1986) normalmente se persigue la promoción por cuatro motivos: el deseo de un mayor desarrollo psicológico, el deseo de justicia cuando creen que lo merecen, el deseo de un mayor salario o el deseo del reconocimiento social.
- Estilo de liderazgo: A pesar de que la valoración del estilo de liderazgo de un supervisor es algo muy subjetivo, WEINERT (1985) constata que existe relación entre la satisfacción del trabajador y el estilo de liderazgo que un superior ejerce sobre este. Es un liderazgo democrático, orientado a las personas y participativo, aquel que produce un mayor nivel de satisfacción (CHIANG, MARTÍN y NÚÑEZ, 2010).
- Seguridad: Entre los factores que hemos mencionado, la seguridad suele ser uno de los más importantes para los trabajadores. A modo de ejemplo, estudios empíricos (GAMERO, 2007; CHIANG, MARTÍN y NÚÑEZ, 2010) confirman que existe un menor nivel de bienestar, y por tanto de satisfacción, en personas con contratos temporales.

En cuanto a categoría de variables asociadas con el propio empleado, pueden destacarse las siguientes:

- Edad: Autores, como por ejemplo MUÑOZ (1990), afirman que entre la edad y la satisfacción laboral existe una relación positiva. Más concretamente se hace referencia a que la satisfacción crece con la edad debido a que vamos restando importancia a factores que antes producían descontento.
- Sexo: Ciertamente es que los factores que influyen en la satisfacción no son de igual importancia para hombres que para mujeres. Muchos estudios revelan que las mujeres presentan un nivel superior de satisfacción que el de los hombres. Sin embargo algunas investigaciones (WITT y NYE 1992; CHIU, 1998) destacan que a pesar de las frecuentes diferencias en las condiciones de trabajo de las mujeres respecto a las de los hombres, sus niveles de satisfacción no difieren mucho entre ambos sexos.

- **Antigüedad en la empresa:** Tras sus investigaciones MUÑOZ (1990) observó que la satisfacción en el trabajo aumentaba en función del tiempo de permanencia en la empresa. Podría decirse que, junto con otros factores, con el paso del tiempo el trabajador va sintiéndose más satisfecho.
- **Nivel educativo:** Las expectativas pueden variar en función del nivel educativo. CHIANG, MARTÍN y NÚÑEZ (2010) sostienen que un mayor nivel educativo eleva las expectativas y aspiraciones del individuo, y cuanto mayor sean esas expectativas, más posibilidades habrá de sentir insatisfacción.
- **Personalidad:** Según VROOM (1964, págs. 160) «los individuos satisfechos con su trabajo difieren sistemáticamente, a nivel de personalidad, de los que se manifiestan insatisfechos». Algunos autores como SCHNEIDER y DACHLER (1978) afirman que la satisfacción laboral es un fenómeno personal que depende del carácter de disposición del individuo.

En este estudio nos basamos en la personalidad dado que ha sido una cuestión menos estudiada de forma empírica debido a su carácter intangible.

## 2.2. CLIMA COOPERATIVO

Los factores ambientales han sido largamente reconocidos como una potente fuente de influencia sobre los individuos. La atmósfera existente en el lugar de trabajo ha sido frecuentemente analizada mediante el concepto de clima organizativo. Esta idea ha sido recurrentemente utilizada por los investigadores en el ámbito del comportamiento organizacional para capturar aquellos aspectos contextuales de las empresas que facilitan o dificultan distintos comportamientos entre los empleados. El clima organizativo está centrado en aquellos aspectos del entorno social que son percibidos de forma consciente por los miembros de la organización (JAMES y MCINTYRE, 1996). A pesar de que existen multitud de definiciones en la literatura, existe cierto consenso en la idea de que el clima organizativo se refiere a las percepciones de los empleados acerca de los eventos, prácticas y procedimientos en la organización.

Es importante resaltar que, dada la variedad de aspectos contextuales existentes, los investigadores del ámbito organizativo han propuesto desagregar el concepto de clima en diversos climas específicos que miden distintas realidades del contexto organizativo. Por ejemplo, se han propuesto escalas para medir el clima de justicia, innovación o diversidad, entre otros (EHRHART, 2004). Muchos de estos estudios se centran en el impacto del clima ético en la satisfacción laboral, argumentando que en aquellas organizaciones con entornos éticos adecuados y estables, los empleados mostrarán mayores niveles de satisfacción laboral (*e.g.*: AMBROSE, ARNAUD y SCHMINKE, 2007; DESHPANDE, 1996; SCHWEPKER JR, 2001). Sin embargo, no existen demasiados estudios que se centren en el impacto de otros tipos de clima en la satisfacción de los empleados. Tal como se ha puesto de manifiesto anteriormente, la satisfacción laboral depende de un conjun-



to complejo de factores contextuales e individuales. Por tanto, resulta relevante complementar el conocimiento existente mediante la incorporación del efecto de otro tipo de clima organizativo.

En este sentido, este estudio se centra en el clima cooperativo de la organización (BOGAERT *et al.*, 2008; MAY, KORCZYNSKI y FRENKEL, 2002) como antecedente de la satisfacción laboral. Esta faceta del clima se centra en la propensión a colaborar entre los empleados, así como en las oportunidades de dichos empleados de participar y colaborar en el conjunto de la organización. Distintos estudios han confirmado que la existencia de un clima colaborativo favorece la creatividad y la innovación (PERRY-SMITH, 2006), así como el compromiso afectivo de los empleados (BOGAERT *et al.*, 2008). En este estudio planteamos que el clima cooperativo es un componente contextual que resultará relevante para explicar la satisfacción laboral de los empleados.

### 2.3. RASGOS DE PERSONALIDAD

Tal y como plantean diversos autores, la satisfacción laboral viene en parte determinada por una o más características duraderas de los individuos, teniendo en cuenta que la evidencia demuestra que la satisfacción laboral es relativamente estable en el tiempo y en distintas situaciones (STAW y COHEN-CHARASH, 2005). Por ejemplo, recientemente se ha demostrado que los individuos caracterizados por altos niveles de proactividad suelen tener valores más altos de satisfacción laboral, independientemente del contexto organizativo (LI *et al.*, 2010).

En el contexto del análisis de diferencias individuales, el modelo de los «cinco grandes» ha sido ampliamente reconocido como una taxonomía adecuada para conceptualizar las diferencias individuales en torno a cinco grandes rasgos de personalidad (JUDGE, HIGGINS, THORESEN y BARRICK, 1999; SHELDON, RYAN, RAWSTHORNE y ILARDI, 1997). Estos cinco rasgos comprenden la responsabilidad, la apertura a la experiencia, la extraversión, el neuroticismo y la amabilidad. Cada uno de ellos refleja un determinado aspecto de la personalidad individual. De acuerdo con los estudios realizados, estos rasgos son relativamente estables en el tiempo, el contexto y los roles sociales de los individuos. La principal ventaja de este modelo con respecto a otros modelos de la personalidad es que ofrece un marco amplio e integrativo para capturar diferencias individuales (MCCRAE y COSTA JR, 1997). Por otra parte, se han realizado numerosos estudios analizando relaciones entre distintos rasgos de la escala y diversas actitudes y comportamientos individuales, en multitud de contextos. Los defensores de este modelo de personalidad han acumulado una considerable evidencia que apoya la estabilidad de estos rasgos a lo largo del tiempo y en distintas culturas sociales (MCCRAE y JOHN, 1992). Adicionalmente, diversos investigadores han sugerido que los rasgos de personalidad cuentan con un componente de origen genético (DIGMAN, 1989). En el presente estudio, se propone utilizar dos aspectos determinados provenientes del modelo de los «cinco grandes»: responsabilidad y extraversión. En concreto, se propone que estos dos aspectos influirán de forma significativa en la relación existente entre el clima cooperativo de la organización y la satisfacción laboral. Puesto que estos dos rasgos han sido los más utilizados como previsores del rendimiento de los empleados en las organizaciones (SCHMIDT, SHAFFER y OH, 2008), este estudio se centra en ellos como predictores de la satisfacción laboral.

### 3. HIPÓTESIS

La sección anterior ha enfatizado que los determinantes de la satisfacción laboral provienen de multitud de fuentes, tanto del ámbito individual como de factores contextuales. El objetivo de este estudio es ofrecer un modelo combinado en el que se capturen, de manera simultánea, factores contextuales e individuales para predecir la satisfacción de los empleados en las organizaciones.

#### 3.1. CLIMA COOPERATIVO Y SATISFACCIÓN LABORAL

La existencia de un clima cooperativo en la organización puede favorecer la satisfacción de los empleados a través de diversos mecanismos. En primer lugar, la existencia de un clima cooperativo supone la emisión de una fuerte señal que indica que todos los miembros de la empresa están contribuyendo a un objetivo común relacionado con el buen funcionamiento de la organización. En este tipo de entornos, los aspectos como el espíritu de equipo son fuertemente valorados y constituyen aspectos claves en el funcionamiento del grupo. Por tanto, el clima cooperativo constituye un componente contextual de la organización que refleja un interés compartido con el resto de miembros de la organización. Diversos estudios han justificado que un clima organizativo caracterizado por altos niveles de cooperación e intercambio de conocimiento entre empleados favorecen la sensación de «empoderamiento» de los empleados (CORSUN y ENZ, 1999). Por otra parte, se ha sugerido que aquellos entornos que proporcionan a los empleados posibilidad de retroalimentación y de trabajo cooperativo son una fuente de satisfacción individual puesto que dan un mayor sentido a las tareas de los empleados (JOHNS, XIE y FANG, 1992). Por tanto, existen indicios para suponer que un clima cooperativo en la organización favorecerá la satisfacción de los empleados:

**H<sub>1</sub>:** *Existe una relación positiva entre la existencia de un clima cooperativo en la organización y la satisfacción laboral de los empleados.*

#### 3.2. LA INFLUENCIA CONTINGENTE DEL CLIMA COOPERATIVO: EL ROL DE LAS VARIABLES DE PERSONALIDAD

Recientes estudios provenientes del ámbito del comportamiento organizacional han sugerido que las variables contextuales deben ser analizadas en conjunción con factores individuales (BOGAERT *et al.*, 2008; SCHNEIDER, SMITH y SIPE, 2000). Esta sugerencia responde al hecho de que los empleados en las organizaciones son heterogéneos con respecto a la forma que interpretan el contexto y las acciones organizativas. En este análisis, esta idea implica que el efecto del clima cooperativo sobre la satisfacción laboral no actuará de forma homogénea en todos los empleados. Por tanto, es de esperar que esta relación esté moderada por las diferencias individuales. Tal como se ha indicado anteriormente, se utiliza el modelo de los cinco rasgos de personalidad para introducir la heterogeneidad en el análisis. Concretamente, se analiza el rol contingente de dos rasgos: responsabilidad y extraversión.

### 3.2.1. La influencia de la responsabilidad

Los individuos con altos niveles de responsabilidad tienden a ser organizados, planificar las tareas de forma meticulosa, seguir las reglas establecidas y tener altos niveles de auto-control. La responsabilidad o tesón refleja competencia personal, auto-disciplina y deliberación (DIGMAN y TAKEMOTO-CHOCK, 1981). En el contexto organizativo, los empleados con altos niveles de responsabilidad suelen tener mayores niveles de motivación para llevar a cabo sus tareas correctamente. Por otro lado, estos empleados suelen dar más valor a la integridad y la honestidad en el trabajo, así como presentar ratios más bajos de absentismo laboral (JUDGE, MARTOCCHIO y THORESEN, 1997). De hecho, numerosos estudios han indicado que los empleados con altos niveles de responsabilidad son más productivos en las organizaciones.

Sin embargo, diversos autores han planteado recientemente que niveles demasiado altos de responsabilidad sugieren demasiada preocupación en el orden y el detalle en el ámbito laboral lo que puede tener un efecto negativo sobre el rendimiento del empleado (CARTER *et al.*, 2013). Por tanto, existe cierta controversia acerca de qué nivel de tesón es más adecuado entre los empleados de la organización.

En este estudio, se plantea que el efecto de altos niveles de responsabilidad sobre la satisfacción laboral puede ser explicada si se considera en conjunción con el clima cooperativo de la organización. Concretamente, se sugiere que el tesón es un rasgo de personalidad que modera la relación positiva entre clima cooperativo y satisfacción en el trabajo. En entornos caracterizados por bajos niveles de cooperación, aquellos empleados con alto tesón dedicarán mayor esfuerzo y dedicación al cumplimiento de sus tareas y, por tanto, ofrecerán mayores niveles de rendimiento que los empleados con bajo tesón. Dada la cercana relación entre rendimiento y satisfacción laboral (JUDGE *et al.*, 2001), es de esperar que esto les proporcione mayores niveles de satisfacción laboral. Por otro lado, aquellos entornos caracterizados por altos niveles de cooperación entre los empleados serán especialmente relevantes para explicar la satisfacción laboral de los empleados con bajo tesón. Para este tipo de empleados, la influencia contextual resulta crucial, y su satisfacción laboral dependerá en mayor medida del clima organizativo de la empresa. Por tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

**H<sub>2</sub>:** *El clima cooperativo tendrá un efecto positivo mayor en la satisfacción laboral en empleados con un bajo nivel de tesón, comparado con empleados con un alto nivel de tesón.*

### 3.2.2. La influencia de la extraversión

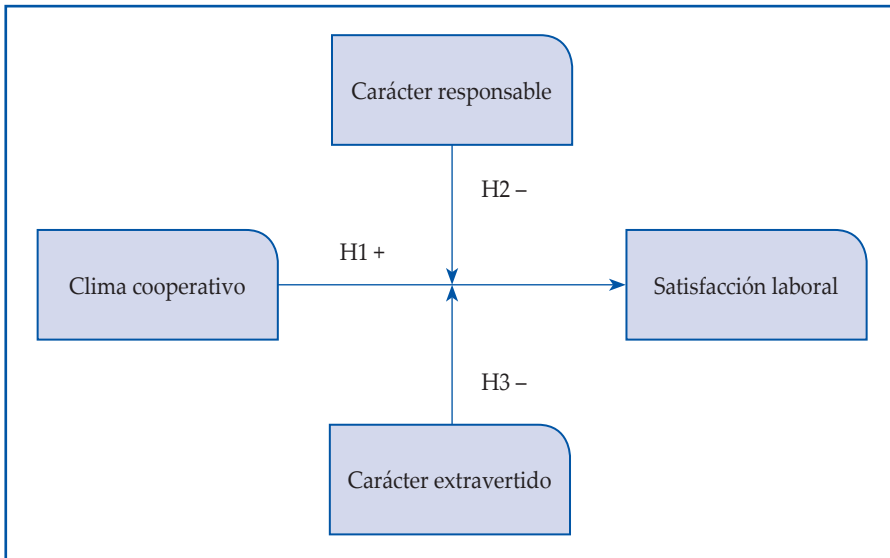
Como se ha indicado anteriormente, la extraversión hace referencia a la cantidad e intensidad de las interacciones interpersonales de los individuos (EYSENCK, 1971; FRANCIS, BROWN y PHILIPCHALK, 1992; MATTHEWS, DEARY y WHITEMAN, 2003). La clave de la extraversión es la sociabilidad y la tendencia a establecer relaciones sociales con otros individuos. Los individuos extravertidos, por tanto, tienen una mayor facilidad para encajar adecuadamente en contextos sociales y suelen mostrar un mayor nivel de compromiso con el contexto social en el que participan.

En este artículo proponemos que la existencia de un clima cooperativo será especialmente relevante para la satisfacción laboral de aquellos individuos con bajos niveles de extraversión. Es decir, la existencia de un contexto cooperativo actuará como un componente sustitutivo para aquellos empleados con bajos niveles de extraversión y, por tanto, con una dificultad intrínseca mayor para establecer relaciones sociales. Para este tipo de empleados, su satisfacción laboral estará fuertemente condicionada por la existencia de un clima que premie la cooperación entre los empleados. Será este clima cooperativo el que les proporcione altos niveles de satisfacción laboral y compense los bajos niveles de extraversión. Por el contrario, los empleados caracterizados por un alto nivel de extraversión no necesitarán necesariamente de un clima cooperativo para obtener altos niveles de satisfacción laboral. Este tipo de empleados son más propensos a mostrar altos niveles de satisfacción laboral. Dicha satisfacción proviene de la propia extraversión, mientras que el componente contextual perderá relevancia.

Por tanto, esperamos que el clima cooperativo de la organización tenga un efecto distinto en función del nivel de extraversión de los empleados. Puesto que los empleados extrovertidos están naturalmente inclinados a obtener alta satisfacción de entornos sociales, los factores externos del grupo social serán menos relevantes para los extravertidos que para los introvertidos. En este caso, el efecto del clima cooperativo en la satisfacción laboral será menor para aquellos empleados que muestren mayores niveles de extraversión y viceversa. Proponemos la siguiente hipótesis:

**H<sub>3</sub>:** *El clima cooperativo tendrá un efecto positivo mayor en la satisfacción laboral para empleados con un bajo nivel de extraversión, comparado con empleados con un alto nivel de extraversión.*

Figura 1. Modelo



## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. MUESTRA

Para el contraste de las hipótesis de investigación presentadas anteriormente nos centramos en dos empresas que operan en el sector servicios: la primera perteneciente al sector de la seguridad privada (a la que denominaremos Compañía A) y la segunda dedicada a la venta y distribución de material deportivo (Compañía B). A pesar de que no podemos proporcionar los nombres de las empresas por cuestiones relacionadas con la confidencialidad, contextualizaremos las empresas con el fin de dar más riqueza a los resultados de este estudio.

En primer lugar, ambas empresas son multinacionales con presencia en distintos países. Poseen un tamaño grande de acuerdo a la clasificación de la OCDE (OCDE, 2005). Además ambas empresas cotizan en Bolsa.

El valor diferencial de la Compañía A es su capacidad de anticiparse a las necesidades de los clientes gracias al desarrollo de competencias que permiten un seguimiento y un análisis de los riesgos en materia de seguridad para cada uno de sus clientes, siempre con los mejores profesionales y la más avanzada tecnología. La Compañía A desarrolla servicios de vigilancia, logística de valores y gestión de efectivo, y tecnología. Específicamente en este estudio se analizará la delegación de Valencia. En esta delegación se puede diferenciar entre dos grandes grupos jerárquicos de empleados: puestos de responsabilidad (delegado provincial, directores administrativos, recursos humanos, comercial, seguridad, entre otros) y con menor responsabilidad (comerciales, gestor de operaciones, administrativos). En total la empresa cuenta con 56 personas. En este caso se consiguió información sobre el total de los empleados de la empresa, lo que representa el 100% de la población objetivo.

La Compañía B es una empresa multinacional extendida a lo largo de múltiples países. Su actividad está centrada en la distribución y venta al por menor de artículos relacionados con la práctica deportiva. Para el presente estudio se ha analizado una tienda ubicada en Valencia. En la tienda existen tres niveles jerárquicos: vendedor deportivo, responsable de universo y equipo directivo de tienda, y suman 114 empleados (100 vendedores, 12 responsables y dos miembros del equipo directivo). En total se consiguió información sobre 56 empleados, lo que asciende a una tasa de respuesta del 49%.

Se utilizó el cuestionario como método para adquirir información. El trabajo de campo se realizó entre mayo y abril de 2014. Las preguntas del cuestionario se tomaron de la literatura. También, se realizaron unas pruebas preliminares para comprobar la adecuación de las preguntas del cuestionario. Estas pruebas fueron llevadas a cabo con profesionales del sector, para asegurar la comprensión de las preguntas en el contexto tanto de la industria de la seguridad privada como de la venta y distribución de material deportivo. Para los ítems del cuestionario se utilizaron escalas Likert de 8 puntos.

En estudios donde las variables dependientes e independientes se obtienen de un solo informante puede surgir el problema asociado al sesgo común propio de los estudios de dirección de empresas. La existencia de sesgo de método común se comprueba a través del test de Harman de un solo factor (PODSAKOFF *et al.*, 1986). Así, se evalúa una posible deseabilidad social de las respuestas. En el anexo se muestran los análisis de dicho test. La tabla muestra la existencia de cuatro factores con un autovalor mayor a uno y que representan el 66,16% de la varianza total. Además, el primer factor explica el 22,28% de la varianza. La existencia de factores diferenciados y la escasa varianza relativa al primer factor sugieren que los datos no sufren de sesgo común propio.

## 4.2. MEDIDAS Y PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LAS ESCALAS

Las propiedades psicométricas de las escalas de medición se evaluaron de acuerdo con la práctica aceptada, incluyendo la validez de contenido y la fiabilidad. La validez de contenido se estableció a través de una revisión de la literatura y entrevistas con expertos de ambas industrias. La fiabilidad de las escalas se evaluó a través del coeficiente de alfa. Todas las escalas presentan un coeficiente de alfa aceptable (véase el [anexo](#)). A continuación explicaremos en detalle las distintas variables utilizadas en el estudio.

### 4.2.1. Variable dependiente

*Satisfacción en el trabajo:* Utilizamos la escala de satisfacción en el trabajo empleada por NEUBERGER y ALLERBECK (1978) y citada posteriormente por DISTEL, WEGGE y SCHMIDT (2013). Esta escala está compuesta por 5 ítems y pregunta acerca de la satisfacción con las condiciones de trabajo, con la organización y la gestión de la empresa, con las oportunidades laborales que proporciona la empresa, con los compañeros de trabajo y, finalmente, la satisfacción con el supervisor. Los ítems se contestan mediante una escala de respuesta que oscila entre «1. Muy en desacuerdo» y «8. Muy de acuerdo» (véase el [anexo](#)).

### 4.2.2. Variables independientes

*Clima favorable a la cooperación:* En este trabajo tomamos prestado las distintas preguntas que utilizaron BOGAERT *et al.* (2012) para medir este tipo de clima. Originalmente los autores propusieron tres diferentes elementos para medir un clima organizativo favorable a la cooperación. Sin embargo, el ítem «Mi empresa está orientada hacia el equipo; el trabajo en equipo es muy valorado» se tuvo que eliminar ya que empobrecía considerablemente la validez de las escalas. Con todo esto, la escala finalmente utilizada es la que se presenta en el anexo y se ha medido mediante una escala Likert de 8 puntos.

*Responsabilidad y extraversión:* Estas dimensiones han sido ampliamente discutidas en la investigación relacionada con la psicología. En concreto, los distintos rasgos de la personalidad se

midieron utilizando la escala prevista en DONNELLAN *et al.* (2006). Esta escala es una versión de 20 ítems de la escala original propuesta por GOLDBERG (1999) que estaba integrada por 50 ítems, y presenta una amplia consistencia interna. En concreto se pregunta sobre cinco rasgos básicos de personalidad: extraversión, responsabilidad, amabilidad, apertura a la experiencia y neurotismo. En este estudio nos centramos en los dos primeros y utilizamos el resto como variables de control. En concreto eliminamos el rasgo relacionado con el neurotismo ya que la variable no consigue obtener validez interna (presentando un alpha de Cronbach muy bajo) e introduciendo los ítems independientemente en la regresión no cambian los resultados principales del estudio. Presentamos las escalas empleadas con una escala de Likert de 8 puntos en el anexo.

### 4.2.3. Variables de control

Además, con el objetivo de evitar sesgos en los resultados introducimos varias variables de control. Es relevante conocer las características de los individuos con el fin de evitar variabilidad en los resultados de las estimaciones. Por ello, tenemos en cuenta la edad de los individuos. Estudios previos consideran que la edad puede influir en la satisfacción en el trabajo (MUÑOZ, 1990). Del mismo modo el nivel de estudios y la posición jerárquica pueden tener una influencia sobre la satisfacción laboral (CHIANG, MARTÍN y NÚÑEZ, 2010). Por último, los análisis estadísticos consideran la idiosincrasia de cada empresa y, por tanto, se categoriza el tipo de empresa.

## 5. RESULTADOS

### 5.1. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS Y CORRELACIONES

La tabla 1 muestra las medias aritméticas, las desviaciones estándar y el mínimo y máximo alcanzado por la variable. La variable dependiente del estudio, la satisfacción laboral, muestra valores altos. En promedio los empleados reportan una satisfacción de 5.48 en una escala que oscila del 1 al 8, por tanto podemos decir que los empleados están bastante satisfechos en cuanto a sus condiciones laborales, las oportunidades existentes en la empresa, con la relación tanto con sus compañeros como con sus supervisores. En lo que respecta a las variables independientes, se puede observar que los respondientes opinan que existe un clima cooperativo bastante generalizado. Por tanto, en general, la cooperación se valora y se propone como un modelo de gestión en la empresa. Por último, podemos observar que los rasgos de personalidad no presentan valores homogéneos. Según los datos, de media existen más personas extravertidas que personas con un alto grado de responsabilidad.

Tabla 1. Estadísticos descriptivos (N = 112)

	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
Satisfacción laboral .....	5.48	1.32	1.60	7.80
Clima cooperativo .....	5.49	1.45	1.50	8.00
Responsabilidad .....	3.71	0.92	1.25	7.00
Extraversión .....	4.19	1.18	1.50	6.50
Apertura a la experiencia ..	3.84	0.86	2.00	6.00
Amabilidad .....	3.86	0.90	2.25	6.25
Edad .....	32.91	7.34	22.00	52.00
Nivel de estudios .....	4.70	0.98	2.00	6.00
Nivel jerárquico .....	1.22	0.46	1.00	3.00
Empresa .....	0.50	0.50	0.00	1.00

En la tabla 2 se presentan las correlaciones de los factores. Además se realizaron análisis adicionales relacionados con posibles problemas de colinearidad. En concreto se comprobó el grado de inflación de la variancia –FIV– (véase el [anexo](#)). El FIV, ni individualmente para cada variable ni su media aritmética, asciende a más de 10, que sería el máximo aceptado (NETER *et al.*, 1996). Por tanto se puede asegurar que los datos no sufren de problemas de multicolinealidad.

Tabla 2. Correlaciones

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Clima cooperativo	1.00							
2. Responsabilidad .	-0.14	1.00						
3. Extraversión .....	0.13	0.09	1.00					
4. Apertura a la experiencia .....	0.03	0.25***	0.14	1.00				
5. Amabilidad .....	-0.02	0.25***	0.15	0.13	1.00			
6. Edad .....	-0.01	0.01	0.20	0.03	-0.00	1.00		
7. Nivel de estudios	-0.00	0.03	-0.29***	-0.13	-0.12	-0.23**	1.00	
8. Nivel jerárquico ...	0.09	-0.09	-0.15	-0.15	0.17*	0.15	0.31***	1.00
9. Empresa .....	-0.04	0.02	0.17*	0.12	-0.10	0.68***	-0.16*	-0.10

\* p < 0.10  
 \*\* p < 0.05  
 \*\*\* p < 0.01



## 5.2. CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de los análisis estadísticos se emplean regresiones, ya que permiten examinar relaciones de dependencia (HAIR *et al.*, 2006). Específicamente nuestras hipótesis de investigación están orientadas a comprobar la existencia de un efecto moderador. La elección de una moderación en lugar de una mediación viene dada principalmente por la teoría que se pretende examinar empíricamente. Mientras que las relaciones moderadoras buscan entender «cuándo» o «para quién» una variable independiente está más fuertemente relacionada con un resultado, las variables mediadoras buscan establecer «cómo» o «por qué» una variable predice o causa una variable de resultado (FRAZIER *et al.*, 2004). Por tanto, en nuestro caso, las hipótesis principales están relacionadas con la pregunta «cuándo». ¿Cuándo o en qué circunstancia el clima cooperativo tiene un efecto más fuerte o más débil sobre la satisfacción laboral?

Específicamente, para la estrategia de análisis se ha elegido la regresión lineal debido a una distribución normal de nuestra variable dependiente, satisfacción laboral. Además, el análisis se ha llevado a cabo de manera jerárquica, ya que permite introducir las distintas variables por pasos y así comprobar el efecto individual que tiene la nueva variable introducida sobre el modelo sin la misma. En este sentido, analizamos un primer modelo que solamente incluye las variables de control. El segundo modelo tiene en cuenta las variables de control y se añaden las variables independientes del modelo, el clima cooperativo y las variables relacionadas con la personalidad, el grado de responsabilidad y de extraversión asociada a los individuos. El tercer modelo añade a las anteriores las variables la primera moderación, es decir, la relativa a cómo influye el grado de responsabilidad en la relación entre el clima cooperativo y la satisfacción laboral. El último modelo también incluye el modelo con todas las variables de control e independientes pero además añade la segunda interacción objeto de estudio, grado de extraversión, como moderadora entre el clima cooperativo y la satisfacción laboral.

En la tabla 3 se observan los distintos modelos introducidos de manera jerárquica. En primer lugar, se observa que el primer modelo tiene un R<sup>2</sup> de un 11 %, lo que indica que el modelo construido con las variables de control explica el 11 % de la varianza. En el caso del segundo modelo esta suma asciende al 43 %. Así, este segundo modelo explica mucho más que el primero y verifica que las variables independientes introducidas para explicar la satisfacción laboral son adecuadas. Además el cambio en R<sup>2</sup> es del 31 % y significativo, garantizando la bondad de ajuste del modelo. La introducción del tercer modelo también es satisfactoria, ya que presenta un R<sup>2</sup> del 48 % lo que significa un aumento significativo del mismo del 5 % con respecto al modelo anterior. Por ello, se puede asegurar que la moderación que incluye la interacción entre clima cooperativo y responsabilidad mejora el modelo global. Por último, no podemos garantizar que la interacción entre clima cooperativo y extraversión mejore el modelo, así pues los resultados parecen indicar que una persona extravertida no tiene un efecto claro sobre la relación entre el clima cooperativo y la satisfacción laboral.

Tabla 3. Regresión lineal jerárquica. Variable dependiente Satisfacción laboral (N = 112)

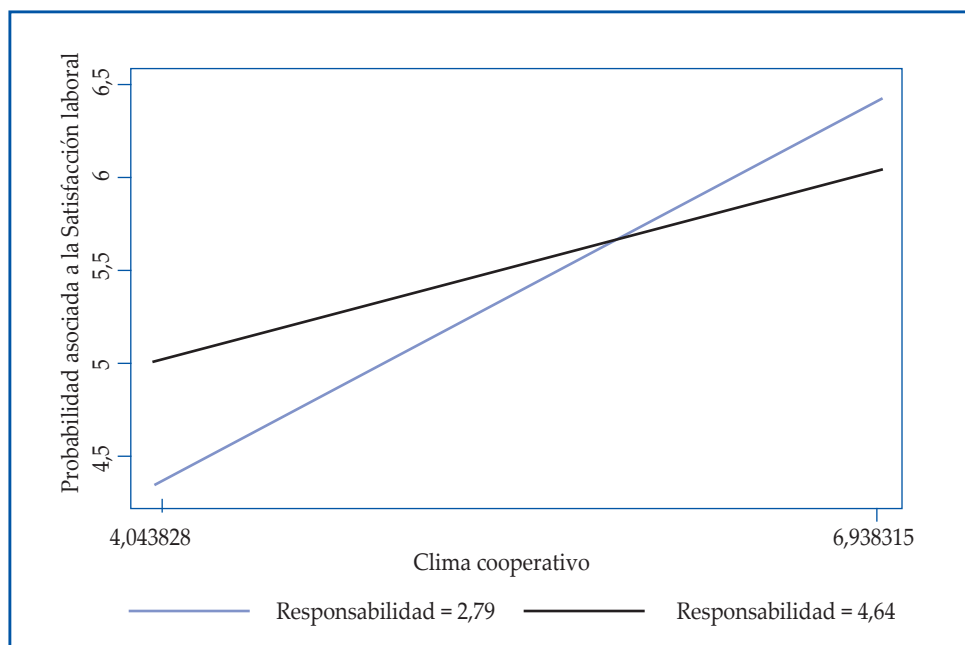
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
<i>Variables de control</i>				
Edad .....	- 0.01 (0.02)	- 0.00 (0.02)	- 0.02 (0.02)	- 0.00 (0.02)
Nivel de estudios .....	- 0.23* (0.14)	- 0.25** (0.12)	- 0.32*** (0.11)	- 0.25** (0.12)
Nivel jerárquico .....	0.65** (0.30)	0.46* (0.26)	0.48* (0.25)	0.46* (0.26)
Empresa .....	0.68** (0.34)	0.74** (0.28)	0.94*** (0.28)	0.74** (0.28)
Apertura a la experiencia .....		0.08 (0.12)	0.10 (0.12)	0.09 (0.12)
Amabilidad .....		0.07 (0.12)	0.04 (0.12)	0.07 (0.12)
<i>Variables independientes</i>				
Clima cooperativo .....		0.52*** (0.07)	1.28*** (0.26)	0.61** (0.24)
Responsabilidad .....		0.20* (0.12)	1.17*** (0.35)	0.20* (0.12)
Extraversión .....		- 0.20** (0.09)	- 0.20** (0.09)	- 0.07 (0.34)
<i>Interacciones</i>				
Clima cooperativo X Responsabilidad			- 0.20*** (0.07)	
Clima cooperativo X Extraversión .....				- 0.02 (0.06)
Constante .....	5.71*** (0.97)	2.45** (1.16)	- 0.55 (1.51)	1.94 (1.76)
R2 .....	0.11	0.43	0.48	0.43
R2 Ajustado .....	0.07	0.38	0.43	0.38
Aumento en R2 .....		0.31***	0.05***	0.00
* p < 0.10 ** p < 0.05 *** p < 0.01				

La interpretación de los coeficientes y su significatividad nos ayudará a aceptar o, en su caso, rechazar nuestras hipótesis de investigación. En primer lugar, los resultados muestran que cuanto mayor nivel de estudios de los empleados menor es la satisfacción laboral. En cambio, el resultado es el contrario cuando se trata del nivel jerárquico que ocupa el empleado. Cuanto mayor es el nivel jerárquico que ocupa el empleado mayor es la satisfacción laboral.

En lo que respecta al efecto directo que ejerce el clima cooperativo sobre la satisfacción laboral los resultados verifican nuestra primera hipótesis. A mayor clima orientado hacia la cooperación, mayor es la satisfacción laboral. Ser responsable también ejerce un efecto positivo sobre la satisfacción laboral. No se da el caso para las personas extravertidas. Las personas que presentan una personalidad extravertida parecen indicar menos satisfacción en el trabajo.

Por último, podemos aceptar la segunda hipótesis ya que como muestra el coeficiente positivo y significativo relativo a la interacción entre clima cooperativo y responsabilidad sobre la satisfacción laboral, cuanto más responsable es una persona, menor es el efecto positivo que un clima cooperativo puede ejercer sobre la satisfacción del individuo. En las regresiones lineales el coeficiente indica directamente el aumento o disminución del efecto de una variable sobre la variable dependiente, que en este caso es una disminución del 20%. La figura 2 ilustra el efecto moderador de responsabilidad sobre la satisfacción laboral. El clima cooperativo se fija en la media aritmética  $\pm$  la desviación típica. A niveles altos de responsabilidad se puede ver como la probabilidad asociada a la satisfacción laboral es inferior.

Figura 2. Efecto moderador de responsabilidad



Este resultado proporciona evidencia de la existencia de un claro efecto moderador del clima en la relación entre la responsabilidad y la satisfacción laboral. Así, el modelo de moderación representa una importante contribución al estudio teórico y empírico de la influencia negativa que puede tener este rasgo de la personalidad en la relación entre el clima cooperativo y la satisfacción en el trabajo.

## 6. CONCLUSIÓN

En el presente estudio se pretende averiguar qué cuestiones ayudarán a que los empleados estén más satisfechos laboralmente. Se presenta al clima laboral de colaboración como un antecedente de la satisfacción laboral. Aquellas empresas que consigan establecer un clima laboral de colaboración tendrán trabajadores más satisfechos. También demostramos qué cuestiones del carácter de cada uno de los trabajadores influirá. En concreto, demostramos qué cuanto más responsable es un trabajador menos satisfecho laboralmente se encuentra. Lo mismo ocurre con su grado de extraversión. Individuos más extravertidos son menos propensos a estar satisfechos laboralmente. Obtenemos resultados interesantes si vinculamos ambas cosas, el clima laboral de colaboración y el carácter. Cuanto más responsable es un individuo menos importante es que exista un clima cooperativo para que esté satisfecho laboralmente. Sin embargo el hecho de que sea extravertido, o no es irrelevante con respecto al clima cooperativo. Es decir, que un individuo sea más o menos extravertido no influye en cómo de satisfecho laboralmente esté debido al clima cooperativo que existe en la empresa.

Pretendemos contribuir a la investigación sobre **satisfacción laboral**. Numerosos estudios afirman que las empresas con trabajadores más satisfechos obtienen mayores resultados empresariales. Es por ello de vital importancia seguir avanzando en la investigación hacia qué cuestiones ayudarán a que existan trabajadores más satisfechos. Por ello, presentamos que el tipo de clima laboral o el carácter del individuo influirán en su grado de satisfacción. En concreto probamos de forma empírica cómo el clima laboral de colaboración en la empresa así como el grado de extraversión o responsabilidad del individuo ayudan a explicar el nivel de satisfacción laboral que existe entre los trabajadores de la empresa.

También pretendemos avanzar en el conocimiento que existe actualmente con respecto al **clima laboral**. Hasta ahora son muchos los estudios que demuestran que un buen clima laboral es favorecedor de una mayor satisfacción laboral del empleado. Sin embargo, cada vez son más los estudios que tratan de ser más específicos basándose en distintos tipos de clima. Así podemos observar que tener un clima orientado a la asunción de riesgos posibilita que se incrementen los resultados en innovación, o un clima de justicia ayuda a que se obtengan mayores resultados en la empresa en términos generales. En este estudio demostramos que en aquellas empresas en las que se logre establecer un clima hacia la colaboración se conseguirá que los empleados estén más satisfechos laboralmente.

En cuanto a la literatura de **rasgos de personalidad**, hasta ahora se ha explicado en la literatura que cuestiones relacionadas con la personalidad del individuo afectaban a su propensión a estar más satisfecho laboralmente. Sin embargo, no existen estudios que relacionen de forma directa la personalidad al tipo de clima empresarial para explicar la satisfacción laboral. Creemos que es clave empezar a ahondar en cuestiones de interacción del carácter con otras variables para poder entender mejor la relación que se establece. En muchos estudios se dejan de incluir cuestiones del carácter del individuo para explicar los resultados y a nuestro entender estas serán claves para muchas de las cuestiones que se han estudiado hasta el momento.

El presente estudio posibilita establecer **directrices para los directivos** de las empresas que quieran incrementar la satisfacción laboral de los empleados de su compañía. En concreto, podemos afirmar que establecer un clima laboral que favorezca la colaboración será clave. Para ello se puede observar en estudios sobre clima cooperativo que sería adecuado establecer colaboraciones entre las distintas relaciones de trabajo, así como apoyar a la comunicación entre empleados (MAY *et al.*, 2002). También sería interesante saber el carácter de los futuros trabajadores de cara a favorecer la selección de empleados cuyo carácter favorezca estar satisfechos laboralmente para que la empresa tenga mejores resultados. Si tenemos en cuenta que ser responsable afecta de forma positiva a la satisfacción laboral, podemos indicar que es importante contratar a gente responsable, sin embargo hemos de tener en cuenta que si en la empresa ya existe un clima cooperativo, las personas responsables se podrían sentir menos satisfechas laboralmente. En este caso deberíamos controlar que aquellas personas más responsables ocupen puestos en los que se requiera menor colaboración para paliar el efecto negativo que se produce cuando confluyen clima cooperativo y responsabilidad. Creemos que este resultado es muy interesante dado que existen muchas empresas que realizan test de personalidad en la selección de sus empleados y se puede seguir la intuición de que ser responsable por si es bueno sin tener en cuenta cómo interacciona esta cuestión con otras características de la organización. En cuanto a la extraversión, observamos que ser extravertido afecta de forma negativa a la satisfacción laboral, sin embargo este efecto negativo se convierte en nulo cuando existe un clima cooperativo en la organización. Será importante que la empresa tenga un clima cooperativo bien establecido en la organización cuando contrate personas extravertidas.

Las **limitaciones** de este estudio deben tenerse necesariamente en cuenta de cara a ser paliadas en **futuros estudios**. Una de las principales limitaciones del estudio hace referencia a la naturaleza de los datos, recogidos en un solo momento en el tiempo. Este tipo de investigación, entendida como transversal, presenta inconvenientes cuando los datos cambian con el tiempo. Sin embargo, nuestro objetivo es realizar futuros estudios longitudinales con el fin de evaluar las posibles variaciones en el tiempo y resolver problemas de endogeneidad.

El uso de cuestionarios para medir la satisfacción laboral también se puede considerar como una limitación por el sesgo de autorrespuesta. Sería muy interesante recoger medidas adicionales objetivas para la variable dependiente y así evitar posibles sesgos y añadir robustez a nuestros resultados. Por otra parte, llevar a cabo una investigación cualitativa también podría mejorar nuestra investigación, proporcionando una comprensión más profunda del objeto de estudio.

En este trabajo afirmamos que aquellos trabajadores que estén satisfechos tendrán un mayor rendimiento y mejores resultados. Sin embargo, existen estudios que no pueden afirmar esta relación. De hecho, diversos estudios señalan la posibilidad de causalidad inversa. Estos trabajos indican que el rendimiento es el que conduce a la satisfacción, ya que por el hecho de realizar bien el trabajo se pueden obtener recompensas tanto intrínsecas como extrínsecas. Sin embargo algunos estudios descartan que un buen rendimiento conlleve a la satisfacción laboral afirmando que no existe ningún argumento convincente para ello (STEERS, 1981; VANDENABEELE, 2009; CHIANG y OJEDA 2013). Por lo que futuros estudios podrían incluir variables de resultado para observar si realmente se produce esta relación.

## ANEXO

## Anexo A1. Harman one factor test (N = 112)

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor 1 .....	200.518	0.50660	0.2228	0.2228
Factor 2 .....	149.858	0.21126	0.1665	0.3893
Factor 3 .....	128.732	0.12414	0.1430	0.5323
Factor 4 .....	116.318	0.22337	0.1292	0.6616
Factor 5 .....	0.93981	0.20071	0.1044	0.7660
Factor 6 .....	0.73911	0.11407	0.0821	0.8481
Factor 7 .....	0.62504	0.13189	0.0694	0.9176
Factor 8 .....	0.49314	0.24451	0.0548	0.9724
Factor 9 .....	0.24863		0.0276	10.000

Method: principal-component factors, unrotated

LR test: independent vs. saturated:  $\chi^2(36) = 154.58$  Prob> $\chi^2 = 0.0000$

## Anexo A2. Diagnóstico de colinearidad. Factor de inflación de la varianza

Variable	FIV	SQRT FIV	Tolerancia	R2
Clima cooperativo .....	1.06	1.03	0.94	0.06
Responsabilidad .....	1.19	1.09	0.84	0.16
Extraversión .....	1.19	1.09	0.83	0.16
Apertura a la experiencia ...	1.13	1.06	0.88	0.12
Amabilidad .....	1.22	1.10	0.82	0.18
Edad .....	2.24	1.50	0.45	0.55
Nivel de estudios .....	1.34	1.16	0.75	0.25
Nivel jerárquico .....	1.42	1.19	0.70	0.30
Empresa .....	2.07	1.44	0.48	0.52
Media VIF .....	1.43			

### Anexo A3. Composición de las escalas

Constructo	Ítems cuestionario	Alpha de Cronbach
Satisfacción laboral	<p>En general, estoy satisfecho con mis condiciones de trabajo.</p> <p>En general, estoy satisfecho con la organización y la gestión de la empresa en la que trabajo.</p> <p>En general, estoy satisfecho con las oportunidades laborales que me proporciona esta empresa.</p> <p>En general, estoy satisfecho con mis colegas de trabajo.</p> <p>En general, estoy satisfecho con mi supervisor.</p>	0.78
Clima cooperativo	<p>En mi departamento, la cooperación es considerada como un antecedente del éxito.</p> <p>En mi empresa, no se hacen esfuerzos para mejorar la integración social de los empleados.*</p>	0.93
Responsabilidad	<p>Realizo mis tareas de inmediato.</p> <p>A menudo olvido volver a colocar las cosas en su lugar.*</p> <p>Me gusta el orden.</p> <p>Provoco desorden en las cosas.*</p>	0.52
Extraversión	<p>Soy el «alma de la fiesta».</p> <p>No hablo demasiado.*</p> <p>Hablo mucho con diferentes personas en las fiestas.</p> <p>Me mantengo en un segundo plano.*</p>	0.78
Apertura a la experiencia	<p>Tengo una imaginación activa.</p> <p>No estoy interesado/a en ideas abstractas.*</p> <p>Tengo dificultades para comprender ideas abstractas.*</p> <p>No tengo buena imaginación.*</p>	0.60
Amabilidad	<p>Simpatizo con los sentimientos de otras personas.</p> <p>No estoy interesado/a en los problemas de otras personas.*</p> <p>Siento las emociones de otras personas.</p> <p>No estoy interesado/a en los demás.*</p>	0.53
* La codificación de los ítems es reversible.		



---

## Bibliografía

- AMBROSE, M. L.; ARNAUD, A. y SCHMINKE, M. [2007]: «Individual moral development and ethical climate: The influence of person-organization fit on job attitudes», *Journal of Business Ethics*, 77 (3), págs. 323-333.
- BOGAERT, S.; BOONE, C. y DECLERCK, C. [2008]: «Social value orientation and cooperation in social dilemmas: A review and conceptual model», *British Journal of Social Psychology*, 47 (3), págs. 453-480.
- BUUNK, B. P.; ZURRIAGA, R.; PEIRÓ, J. M.; NAUTA, A. y GOSÁLVEZ, I. [2005]: «Social comparisons at work as related to a cooperative social climate and to individual differences in social comparison orientation», *Applied Psychology*, 54 (1), págs. 61-80.
- CARTER, N. T.; DALAL, D. K.; BOYCE, A. S.; O'CONNELL, M. S.; KUNG, M.-C. y DELGADO, K. M. [2013]: «Uncovering curvilinear relationships between conscientiousness and job performance: How theoretically appropriate measurement makes an empirical difference», <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2013-38208-001/>, 28 de abril de 2014.
- CHIANG VEGA, M. M. y OJEDA HIDALGO, J. F. [2013]: «Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres», *Contaduría y Administración*, 58 (2), págs. 39-60.
- CORSUN, D. L. y ENZ, C. A. [1999]: «Predicting psychological empowerment among service workers: The effect of support-based relationships», *Human Relations*, 52 (2), págs. 205-224.
- DESHPANDE, S. P. [1996]: «The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation», *Journal of Business Ethics*, 15 (6), págs. 655-660.
- DIESTEL, S.; WEGGE, J. y SCHMIDT, K. [2013]: «The impact of social context on the relationship between individual job satisfaction and absenteeism: The roles of different foci of job satisfaction and work-unit absenteeism», *Academy of Management Journal*.
- DIGMAN, J. M. [1989]: «Five robust trait dimensions: Development, stability, and utility», *Journal of Personality*, 57 (2), págs. 195-214.
- DIGMAN, J. M. y TAKEMOTO-CHOCK, N. K. [1981]: «Factors in the natural language of personality: Re-analysis, comparison, and interpretation of six major studies», *Multivariate Behavioral Research*, 16 (2), págs. 149-170.
- DONNELLAN, M. B.; OSWALD, F. L.; BAIRD, B. M. y LUCAS, R. E. [2006]: «The mini-IPIP scales: Tiny-yet-effective measures of the Big Five factors of personality», *Psychological Assessment*, 18 (2), pág. 192.
- EHRHART, M. G. [2004]: «Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior», *Personnel Psychology*, 57 (1), págs. 61-94.
- EYSENCK, H. J. [1971]: «Relation between intelligence and personality», *Perceptual and Motor Skills*, 32 (2), págs. 637-638.

FRANCIS, L. J.; BROWN, L. B. y PHILIPCHALK, R. [1992]: «The development of an abbreviated form of the revised eysenck personality questionnaire (EPQR-A): Its use among students in England, Canada, the USA and Australia», *Personality and Individual Differences*, 13 (4), págs. 443-449.

FRAZIER, P. A.; TIX, A. P. y BARRON, K. E. [2004]: «Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research», *Journal of Counseling Psychology*, 51 (1), págs. 115.

GAMERO, C. [2007]: «Satisfacción laboral y tipo de contrato en España», *Investigaciones Económicas*, vol. XXXI (3), págs. 415-444.

GOLDBERG, L. R. [1999]: «A broad-bandwidth, public-domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models», en I. Mervielde; I. J. Deary; F. de Fruyt, y F. Ostendorf (eds.), *Personality psychology in Europe*, vol. 7, págs. 7-28, Tilburg, The Netherlands: Tilburg University Press. Gosling, S. D.; Rentfrow, P. J. y Swann.

GONZÁLEZ SANTA CRUZ, F. [2012]: «Satisfacción laboral y compromiso organizativo: Estudio aplicado al sector hotelero en la provincia de Córdoba».

GRIFFIN, R. W. y BATEMAN, T. S. [1986]: «Job satisfaction and organizational commitment», *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, págs. 157-188.

HAIR, J. F.; BLACK, B. B. B.; ANDERSON, R. y TATHAM, R. [2006]: *Multivariate data analysis*.

HAUFF, S. y RICHTER, N. [2015]: «Power distance and its moderating role in the relationship between situational job characteristics and job satisfaction-an empirical analysis using different cultural measures», *Cross Cultural Management: An International Journal*, 22 (1).

JOHNS, G.; XIE, J. L. y FANG, Y. [1992]: «Mediating and moderating effects in job design», *Journal of Management*, 18 (4), págs. 657-676.

JUDGE, T. A.; HIGGINS, C. A.; THORESEN, C. J. y BARRICK, M. R. [1999]: «The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span», *Personnel Psychology*, 52 (3), págs. 621-652.

JUDGE, T. A.; MARTOCCHIO, J. J. y THORESEN, C. J. [1997]: «Five-factor model of personality and employee absence», *Journal of Applied Psychology*, 82 (5), pág. 745.

JUDGE, T. A.; THORESEN, C. J.; BONO, J. E. y PATTON, G. K. [2001]: «The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review», *Psychological Bulletin*, 127 (3), págs. 376-407.

LEAL, A.; ALFARO DE PARDO, A.; RODRÍGUEZ, L. y ROMÁN, M. [1999]: *El factor humano en las relaciones laborales*, Madrid: Pirámide.

LI, N.; LIANG, J. y MICHAEL, J. [2010]: «The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective», *Journal of Applied Psychology*, 95 (2), págs. 395-404.

LOCKE, E. A. [1976]: «The nature and causes of job satisfaction», en Dunnette, M. D. (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, págs. 279-307.

MATTHEWS, G.; DEARY, I. J. y WHITEMAN, M. C. [2003]: *Personality traits*, Cambridge University Press.

MAY, T. Y.-M.; KORCZYNSKI, M. y FRENKEL, S. J. [2002]: «Organizational and occupational commitment: Knowledge workers in large corporations», *Journal of Management Studies*, 39 (6), págs. 775-801.

MCCRAE, R. R. y COSTA JR, P. T. [1997]: «Personality trait structure as a human universal», *American Psychologist*, 52 (5), págs. 509.

- MCCRAE, R. R. y JOHN, O. P. [1992]: «An introduction to the five-factor model and its applications», *Journal of personality*, 60 (2), págs. 175-215.
- MUÑOZ, A. [1990]: *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*, Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- NAVARRO, E. [2008]: «Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: Una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana», Tesis doctoral inédita, Universidad Politécnica de Valencia.
- NETER, J.; WASSERMAN, W. y KUTNER, M. H. [1996]: *Applied linear statistical models Irwin*, Chicago, IL, pág. 1.408.
- NEUBERGER, O. y ALLERBECK, M. [1978]: Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem 'Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)', Verlag H. Huber.
- OECD [2005]: *The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological data*, París: OECD.
- PEIRÓ, J. M. [1986]: *Psicología de las organizaciones*, Madrid: UNED, vol. I y II.
- PERRY-SMITH, J. [2006]: «Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity», *Acad. Manage. J.*, 49 (1), págs. 85-101.
- PODSAKOFF, P. M. y ORGAN, D. [1986]: «Self-reports in organizational research: Problems and prospects», *Journal of Management*, 2, págs. 531-544.
- PRITCHARD, R. D. y KARASICK, B. W. [1973]: «The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction», *Organizational Behavior and Human Performance*, 9 (1), págs. 126-146.
- ROBBINS, S. y JUDGE, T. [2009]: *Comportamiento Organizacional*, 13.<sup>a</sup> ed., México D.F., México: Pearson Educación
- SCHMIDT, F. L.; SHAFFER, J. A. y OH, I.-S. [2008]: «Increased accuracy for range restriction corrections: Implications for the role of personality and general mental ability in job and training performance», *Personnel Psychology*, 61 (4), págs. 827-868.
- SCHNEIDER, B. [1985]: «Organizational behavior», *Annual Review Psychology*, 36, págs. 573-611
- SCHNEIDER, B. y DACHLER, H. P. [1978]: «A note on the stability of the Job Descriptive Index», *Journal of Applied Psychology*, 63 (5), págs. 650.
- SCHNEIDER, B.; SMITH, D. B. y SIPE, W. P. [2000]: «Personnel selection psychology: Multilevel considerations», en *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, 91-120. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- SCHWEPKER JR, C. H. [2001]: «Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce», *Journal of Business Research*, 54 (1), págs. 39-52.
- SHELDON, K. M.; RYAN, R. M.; RAWSTHORNE, L. J. y ILARDI, B. [1997]: «Trait self and true self: Cross-role variation in the Big-Five personality traits and its relations with psychological authenticity and subjective well-being», *Journal of Personality and Social Psychology*, 73 (6), pág. 1.380.
- STAW, B. M. y COHEN-CHARASH, Y. [2005]: «The dispositional approach to job satisfaction: More than a mirage, but not yet an oasis», *Journal of Organizational Behavior*, 26 (1), págs. 59-78.

VANDENABEELE, W. [2009]: «El efecto mediador de la satisfacción en el trabajo y del compromiso organizacional en las autoevaluaciones de rendimiento: Evidencias más sólidas de la relación rendimiento-PSM», *Revista Internacional de Ciencias Administrativas*, revista de administración pública comparada, 75 (1), págs. 11-38.

VROOM, V. H. [1964]: *Work and motivation*, Nueva York: Wiley.

WEINERT, A. [1985]: *Manual de psicología de la organización*, Barcelona: Herder.

WITT, L. A. y NYE, L. G. [1992]: «Gender and relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction», *Journal Applied Psychology*, 77 (6), págs. 910-917.