

EL CLIMA Y LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y SU EFECTO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

Juana Patlán-Pérez, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)

Edgar Martínez Torres, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Rosalía Hernández Hernández, Colegio de Posgraduados

RESUMEN

La satisfacción laboral además de ser una variable ampliamente investigada, es una variable que tiene impactos significativos en el desempeño laboral, la intención de rotación, el bienestar en el trabajo y la rotación laboral. Considerando la importancia de esta variable, se realizó una investigación a fin de determinar ¿qué efecto tiene el clima y la justicia organizacional en la satisfacción laboral?. La hipótesis de trabajo sometida a escrutinio en esta investigación giró en torno de identificar asociaciones significativas positivas entre el clima y la justicia organizacional con la satisfacción laboral, esperando que la percepción de un clima y justicia organizacional favorable esté asociada a mayores niveles de satisfacción laboral. Los instrumentos de medición se aplicaron a una muestra de 307 profesores de instituciones de educación superior. Los resultados indican que la justicia distributiva y la justicia de procedimientos presentan asociaciones positivas y significativas con diversas dimensiones de la satisfacción laboral, en cambio la justicia interaccional mostró asociaciones negativas con la satisfacción laboral. Por su parte, los factores de clima organizacional que mostraron diferencias significativas con la satisfacción laboral fueron liderazgo, beneficios y recompensas, autonomía, unión, relaciones sociales y apoyo entre compañeros.

PALABRAS CLAVE: clima laboral, justicia organizacional, satisfacción laboral.

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE, ORGANIZATIONAL JUSTICE ON JOB SATISFACTION

ABSTRACT

In this study, we analyze the effect of climate and organizational justice on job satisfaction? We identify significant positive associations between climate, organizational justice and job satisfaction. We Hypothesize that perceptions of a favorable climate and organizational justice is positively related to higher levels of job satisfaction. 307 college professors participate in this study. The results indicate that distributive and procedural justice have significant positive associations with various factors of job satisfaction. On the other hand, interactional justice showed negative associations with job satisfaction. Climate factors such leadership, benefits and rewards, autonomy, unity (cohesion), relationships and peer support have significant differences with job satisfaction

JEL: F16, L2

KEYWORDS: organizational climate, organizational justice, job satisfaction.

INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral es una variable importante para las organizaciones porque tiene impactos significativos en el desempeño laboral, la intención de rotación (Singh & Loncar, 2010), el bienestar en el trabajo y la rotación laboral (Wright & Bonett, 2007). La satisfacción laboral es definida como los sentimientos que experimentan los trabajadores respecto a su trabajo y diferentes

aspectos del trabajo (Spector, 1985). Particularmente, la satisfacción laboral es relevante cuando se trata de profesores de instituciones de educación superior por su papel trascendente en la formación de profesionistas. Si un profesor no está satisfecho con el trabajo que realiza, entonces existe una repercusión importante en su desempeño académico, particularmente en sus funciones de docencia e investigación. A este respecto, es importante mencionar que recientemente muchas instituciones de educación superior en México se incorporaron a un proceso de cambio dentro del Programa de Mejoramiento del Profesorado que pretende lograr un alto desempeño en sus profesores de tiempo completo desde contar con el perfil y habilitación adecuados hasta que ellos tengan un desempeño académico excelente en el ámbito nacional e internacional (SEP, 2006). Estos cambios implementados por la Secretaría de Educación Pública de México desde 1997 han provocado que las instituciones educativas formen e incorporen profesores a su plantilla de personal. Sin embargo, durante este proceso ha existido elevada rotación laboral y un desempeño académico irregular que hace evidente una baja satisfacción laboral en los profesores de tiempo completo.

Tomando en cuenta la relevancia que tiene la satisfacción laboral en las organizaciones como son las instituciones de educación superior se consideró relevante efectuar una investigación a fin de indagar la relación que tienen el clima y la justicia organizacional con la satisfacción laboral en una muestra de profesores de tiempo completo de dos instituciones de educación superior. Por tanto, la pregunta de investigación fue determinar ¿qué efecto tiene el clima y la justicia organizacional en la satisfacción laboral?. La hipótesis de trabajo sometida a escrutinio en esta investigación giró en torno de identificar asociaciones significativas positivas entre el clima y la justicia organizacional con la satisfacción laboral, esperando que la percepción de un clima y justicia organizacional favorable esté asociada a mayores niveles de satisfacción laboral.

En la literatura, existe un amplio número de variables antecedentes de la satisfacción laboral y en múltiples investigaciones se han identificado factores asociados al nivel de satisfacción laboral (Alonso, 2008). Estos factores pueden agruparse en factores referentes a las características personales (e.g., personalidad, edad, escolaridad, número de dependientes económicos), características del puesto (e.g., actividad, nivel jerárquico, salario, prestaciones) y a características de las organizaciones (e.g. liderazgo, trabajo en equipo, estructura, apoyo). Sin embargo, son escasas las investigaciones que analizan empíricamente el efecto del clima y la justicia organizacional en la satisfacción laboral. Autores como Chiang, Salazar y Nuñez (2007) han identificado asociaciones significativas entre un gran número de factores del clima organizacional y la satisfacción laboral, este es el caso de factores tales como comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, toma de decisiones, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa y eficiencia de la productividad. De igual forma, diversas investigaciones demuestran que diferentes factores de justicia organizacional tienen un efecto significativo en la satisfacción laboral (Schappe, 1998; Li-Ping & Sarsfield-Baldwin, 1996; Kumar, Bachshi & Rani, 2009; Al-Zu, 2010). Sweeney y McFarlin (1993) sustentan que la justicia distributiva predice la satisfacción con el pago, en cambio la justicia de procedimientos afecta la satisfacción laboral relativa a aspectos organizacionales. Por su parte Kumar, Bachshi y Rani (2009) identifican que la justicia distributiva es el predictor más importante de la satisfacción con el pago y la satisfacción global.

En este artículo se presenta en primer lugar la revisión literaria en donde se hace referencia a los aspectos conceptuales y empíricos que sustentan tanto la relación del clima organizacional con la satisfacción laboral, como la justicia organizacional con la satisfacción laboral. Posteriormente, se expone el método utilizado para realizar la investigación en donde se especifica el tipo de investigación realizada, las variables y los instrumentos de medición, la muestra, el contexto y escenario, el procedimiento y el análisis estadístico efectuado a los datos. Posteriormente se presentan los resultados empíricos tanto descriptivos como multivariados. Finalmente, se presentan las conclusiones y limitaciones de la investigación así como recomendaciones para futuras pesquisas.

REVISIÓN LITERARIA

El clima organizacional se ha convertido cada vez más en una variable de interés e importancia tanto para los investigadores como para las organizaciones. De acuerdo con Woodman y King (1978) existen tres definiciones de clima organizacional que han obtenido mayor aceptación: a) Forehand y Gilmer definen el clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores que describen a una organización y que distinguen a una organización de otra, es relativamente estable en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización; b) Tagiuri y Litwin consideran que el clima organizacional es una característica relativamente estable de la calidad del ambiente interno de una organización que es experimentado por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrito en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización; c) Campbell, Dunnette, Lawler y Weick definen el clima organizacional como un conjunto de atributos y expectativas las cuales describen a la organización en términos de características, de resultados del comportamiento y resultados de contingencias.

Para Chiang, Salazar y Nuñez (2007) el clima organizacional hace referencia a las características de la organización a partir de las percepciones de los trabajadores, los esquemas cognoscitivos y las percepciones globales. Estos autores resaltan la presencia de dos aspectos fundamentales: a) el clima organizacional se mide a partir de percepciones, y b) dichas percepciones son de tipo descriptivas. Así también, el clima organizacional se ha asociado a variables de resultados en los niveles individual, grupal y organizacional. Entre estas variables se encuentran las intenciones de rotación (Rentsch, 1990), el desempeño individual (Brown & Leigh, 1996) y la satisfacción laboral (Mathieu, Hoffman & Farr, 1993; Buker, 2005; Griffin y Joscelyn, 2001; Schulte, Ostroff & Kinicki, 2006)

De acuerdo con Sohi (1999) en las organizaciones se requiere de un clima motivador que contribuya a que los trabajadores logren los objetivos individuales y organizacionales esperados, además de lograr la satisfacción laboral con esos resultados. Este reto requiere de la identificación de aquellos factores del clima laboral que inciden positiva o negativamente en la satisfacción de los trabajadores. Por su parte, la justicia organizacional se integra de las percepciones que tienen los trabajadores acerca de la equidad percibida que priva en las organizaciones (Greenberg & Scott, 1996). La justicia organizacional se define como las percepciones de los trabajadores respecto a qué es justo y qué aspectos, decisiones o prácticas organizacionales son justas frente a diferentes situaciones (Mladinic & Isla, 2002). Para Greenbert (1987) la justicia organizacional se refiere a las teorías de justicia social e interpersonal que son aplicadas para la comprensión de la justicia en las organizaciones.

De acuerdo con Niehoff y Moorman (1993), la justicia organizacional se define como el conjunto de percepciones de justicia que tienen los trabajadores en términos de lo que es justo o equitativo en la organización con respecto a: a) la distribución de procedimientos y decisiones que involucran a los trabajadores [Justicia distributiva], b) el trato que reciben los empleados [Justicia interaccional o de relaciones], y c) las normas y políticas que establecen los procedimientos y decisiones relacionados con los trabajadores [Justicia procedimental o de procedimientos]. Según Niehoff y Moorman (1993), la justicia distributiva se refiere a la percepción de justicia y equidad en los procedimientos y decisiones distribuidos a los trabajadores (por ejemplo, otorgamiento de premios, sanciones, castigos, etc.); la justicia de procedimientos se enfoca a la percepción de la justicia y equidad en las políticas, normas y procedimientos en las que se fundamentan las decisiones que se toman en relación con los empleados (por ejemplo, normas establecidas para otorgar incrementos de sueldo, ascensos, promociones, etc.). Finalmente, la justicia interaccional o de relaciones se refiere a la percepción de justicia, equidad, consideración, honestidad y calidad en el trato y la comunicación que reciben los empleados por parte de sus superiores o autoridades de la organización.

La importancia de la justicia organizacional radica en el impacto que generan los resultados que provocan múltiples acciones y prácticas organizacionales que son percibidas por los trabajadores como “justas y equitativas” o “injustas e inequitativas”, este es el caso de la asignación de cargas de trabajo, el pago de un salario y prestaciones justas, promociones equitativas para todos los trabajadores, trato digno y justo al personal, entre otras. En este sentido, la percepción de justicia organizacional se verá reflejada en resultados o desempeño del personal que incide directamente en la organización como es el caso de la rotación laboral, el desempeño, la satisfacción laboral, entre otros (Mladinic & Isla, 2002).

La justicia organizacional toma mayor importancia por los posibles efectos que produce en el comportamiento de los trabajadores. Por ejemplo, la justicia organizacional ha sido investigada como un predictor de salud en los trabajadores (Elovainio, Kivimaki & Vahtera, 2002) y del bienestar en el trabajo (bajo burnout y alto engagement) (Moliner, Martínez-Tur, Ramos, Peiró & Cropanzano, 2008). De igual forma, la justicia organizacional se plantea como un antecedente de variables tales como compromiso organizacional, satisfacción laboral y productividad (Viswesvaran & Ones, 2002). Es también un predictor de la satisfacción con la administración (Fryxell & Gordon, 1989), la satisfacción laboral (Clay-Warner, Reynolds & Roman, 2005), la relación líder-subordinado (Erdogan, Liden y Kraimer, 2006), el desempeño laboral (Nasurdin & Khuan, 2007), el compromiso organizacional y la intención de salida (Loi, Hang-yue & Foley, 2006), el compromiso organizacional y la satisfacción laboral (Curry, Wakefield, Price & Murrill, 1986).

De acuerdo con Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007), la justicia organizacional tiene el potencial para crear grandes beneficios para las organizaciones y los trabajadores, por ejemplo mayor confianza y compromiso organizacional, mejora en el desempeño laboral, mejora en la satisfacción del cliente y reducción de conflictos. Así también, según lo señala De Boer, Bakker, Syroit y Shaufeli (2002), cuando los trabajadores perciben que son tratados justamente se producen actitudes positivas hacia el trabajo, los superiores y la organización. De lo contrario, cuando el trabajador percibe que recibe un trato injusto se generarán tensiones, desmotivación e, incluso, insatisfacción laboral.

MÉTODO

Con el propósito de dar respuesta al interrogante de investigación y de someter a prueba las hipótesis antes mencionadas, se realizó una investigación cuantitativa, no experimental, de corte transversal.

Hipótesis. Considerando los antecedentes antes mencionados en la revisión literaria, las hipótesis nulas sometidas a prueba fueron las siguientes:

H1: El clima organizacional no tiene un efecto significativo en la satisfacción laboral.

H2: La justicia organizacional percibida no tiene un efecto significativo en la satisfacción laboral.

Participantes. Se obtuvo una muestra intencional y estratificada, consistente de 307 profesores universitarios de las escuelas e institutos de dos instituciones de educación superior que se desempeñan como profesores de tiempo completo tal como se muestra en la Tabla 1. Se incluyen profesores de tiempo completo porque son ellos los que tiene a su cargo las funciones de docencia, gestión y generación y aplicación innovadora del conocimiento (SEP, 2006), razón por la cual su desempeño y satisfacción laboral es trascendente para la institución y, particularmente, para la formación de estudiantes de licenciatura y posgrado. En promedio los participantes tienen 52.5 años de edad y 8.2 años de antigüedad en la organización. El 62% son hombres y el 38% mujeres; 37% son solteros y 63% casados; 36% cuentan con licenciatura y 64% con algún posgrado. Instrumentos de medición. En esta investigación se

utilizaron tres instrumentos para medir las variables independientes (de clima laboral y justicia organizacional) y dependiente (satisfacción laboral).

Tabla 1: Características de la Muestra

	Institución 1	Institución 2	Total
Población de profesores de tiempo completo	2510	1104	3614
Tamaño de muestra	205	102	307
Porcentaje de la muestra con respecto a la población	8.2%	9.2%	8.5%
Diseño de muestreo	Intencional, estratificado		
Edad de la institución	48 años	32 años	

La Tabla 1 en la primera columna presenta los datos de la población y la muestra. En la segunda y tercer columna se presentan los datos de la población y la muestra de las dos instituciones de educación superior consideradas en la investigación. Finalmente, en la tercera columna se presentan los datos totales de las muestras obtenidas en las dos instituciones educativas.

Justicia organizacional. En la literatura existen diversos instrumentos de medición de la percepción de justicia organizacional. Existen autores que miden esta variable a partir de uno (Jordan & Tuner, 2008), dos (Greenberg, 1993), tres (Omar, 2006; Niehoff & Moorman, 1993; Paterson, Green & Cary, 2002) y cuatro factores (Colquitt & Jackson, 2006). Para fines de la presente investigación se utilizó la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993) que mide el constructo en tres factores: justicia distributiva, de procedimientos e interaccional. Se obtuvieron Alphas de Cronbach entre .71 a .95 en cada factor, según lo señalado en la Tabla 1.

Clima organizacional. Se utilizó una versión corta de la escala de clima organizacional de Gómez y Vicario (2010) que incluye diez dimensiones del clima organizacional integradas en tres grupos: a) clima organizacional en el sistema individual (satisfacción, autonomía e implicación), b) clima organizacional en el sistema interpersonal (unión, relaciones sociales y apoyo entre compañeros) y c) clima organizacional en el sistema organizacional (liderazgo, consideración de directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo). El Alpha de Cronbach de cada uno de estos factores osciló entre .73 y .83, con un alpha global de .94 tal como se muestra en la Tabla 1.

Satisfacción laboral. Se utilizó la versión larga del cuestionario de satisfacción laboral Minnesota (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1977). Esta versión incluye 20 factores de la satisfacción laboral referentes a la satisfacción con: aplicación de habilidades, compañeros de trabajo, valores en el trabajo, logros, creatividad, reconocimiento, actividad, independencia, responsabilidad, desarrollo, seguridad, relaciones humanas, autoridad, servicio Social, supervisión técnica, políticas de la organización, estatus social, variedad de las tareas, compensación y condiciones de Trabajo. De acuerdo con la Tabla 1, el Alpha de Cronbach de estos factores arrojó valores entre .70 y .83, con un alpha global de .97. Adicionalmente se incluyó un cuestionario diseñado para medir variables sociodemográficas tales como edad, antigüedad laboral en la organización, escolaridad, género, estado civil, escolaridad, entre otras.

Contexto y escenario. La investigación se realizó con una muestra de profesores de tiempo completo de instituciones de educación superior en las cuales los participantes realizan docencia, investigación, gestión, dirección de tesis, asesoría a estudiantes, divulgación del conocimiento, entre otras.

Procedimiento. La aplicación de los instrumentos de medición se efectuó dentro de las áreas de trabajo, previa autorización de los superiores de los participantes. La aplicación se efectuó durante los meses de septiembre, octubre y noviembre de 2010. Se efectuó la captura y análisis de datos utilizando la versión 15 del S.P.S.S. Los análisis efectuados fueron descriptivos bivariados (correlación de Pearson) y multivariados (análisis de regresión jerárquica lineal múltiple).

RESULTADOS EMPÍRICOS

De acuerdo con la Tabla 2, las puntuaciones medias más altas de la satisfacción laboral se identificaron en los factores de satisfacción laboral con la aplicación de habilidades en el trabajo (3.54), valores (3.54), servicio social (3.54), responsabilidad (3.54) y logros (3.56). Por el contrario, las puntuaciones medias más bajas correspondieron a los factores de satisfacción con las compensaciones (2.79), las oportunidades de desarrollo en la organización (2.95) y las políticas y prácticas administrativas (2.92).

Tabla 2: Media y Desviación Estándar de los Factores de las Variables de Satisfacción Laboral, Clima y Justicia Organizacional

Variables	Media	Desviación Estándar	Alpha de Cronbach
Satisfacción laboral con:			
Aplicación de habilidades en el trabajo	3.54	0.75	.74
Logros	3.56	0.79	.70
Actividad (tarea)	3.72	0.67	.66
Desarrollo en la organización	2.95	0.93	.79
Autoridad	3.20	0.70	.71
Políticas	2.92	0.94	.80
Compensaciones	2.79	0.83	.72
Compañeros	3.26	0.88	.76
Creatividad	3.53	0.81	.77
Independencia	3.44	0.70	.66
Valores	3.54	0.78	.76
Reconocimiento	3.15	0.82	.70
Responsabilidad	3.54	0.74	.78
Seguridad	3.19	0.92	.80
Servicio social	3.54	0.87	.79
Estatus social	3.45	0.64	.67
Relaciones humanas	3.25	0.93	.83
Supervisión técnica	3.31	0.95	.75
Variedad de la tarea	3.51	0.76	.72
Condiciones de trabajo	3.14	0.81	.74
Satisfacción global	3.33	0.62	.97
Justicia organizacional			
Distributiva	3.27	0.75	.71
De procedimientos	2.94	1.02	.88
Interaccional	3.10	1.10	.95
Justicia Organizacional Global			.95
Clima organizacional			
<i>Sistema individual</i>			
Satisfacción de los trabajadores	3.31	0.83	.79
Autonomía	3.28	0.93	.80
Implicación	3.47	0.81	.73
<i>Sistema interpersonal</i>			
Relaciones sociales	3.24	0.83	.74
Unión (cohesión)	3.27	0.85	.75
Apoyo de compañeros	3.22	0.88	.78
<i>Sistema organizacional</i>			
Liderazgo	3.16	0.89	.77
Consideración	3.41	1.00	.83
Beneficios y recompensas	2.95	0.94	.78
Motivación y esfuerzo	3.32	0.75	.75
Clima organizacional global			.94
Variables clasificatorias			
Edad	42.5	10.8	
Antigüedad	8.2	7.2	

La Tabla No. 2 presenta en la primera columna las variables consideradas en la investigación: variable dependiente (satisfacción laboral) y variables independientes (justicia y clima organizacional, edad y antigüedad laboral). En la segunda columna se presenta la puntuación media de cada variable, en la tercera columna se muestra la desviación estándar de cada variable y en la cuarta columna se presenta la estimación de la confiabilidad de las escalas utilizadas tanto el valor global como el valor de los factores de cada variable medida (Alpha de Cronbach).

Por lo que se refiere a la justicia organizacional, se identifica una puntuación media más bajo en lo referente a la percepción de la justicia de procedimientos (2.94), comparativamente con la justicia distributiva e interaccional, lo que indica que los trabajadores perciben que las políticas, normas y procedimientos son menos justas.

Referente al clima organizacional, las puntuaciones medias más altas corresponden a los factores de implicación o compromiso de los trabajadores (3.47) y consideración por parte de directivos (3.41). En cambio, la puntuación media más baja se identifica en el factor del sistema organizacional referente a beneficios y recompensas (2.95) lo que permite identificar un clima menos favorable para estos aspectos.

El análisis bivariado efectuado mediante el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson arroja asociaciones significativas entre los factores de justicia organizacional con los de la satisfacción laboral tal como se muestra en la Tabla 3, con excepción de la ausencia de relación significativa entre la justicia distributiva y el factor de satisfacción con la oportunidad de realizar un servicio social hacia los demás en el trabajo.

Tabla 3: Correlaciones de Pearson Entre los Factores de Satisfacción Laboral y Justicia Organizacional

Satisfacción laboral con:	Justicia organizacional		
	Distributiva	Procedimental	Interaccional
Aplicación de habilidades en el trabajo	0.439**	0.542**	0.476**
Logros	0.271**	0.434**	0.314**
Actividad (puesto)	0.312**	0.462**	0.380**
Desarrollo en la organización	0.563**	0.497**	0.461**
Autoridad	0.270**	0.605**	0.510**
Políticas	0.489**	0.713**	0.690**
Compensaciones	0.555**	0.512**	0.472**
Compañeros	0.164**	0.495**	0.402**
Creatividad	0.454**	0.553**	0.469**
Independencia	0.392**	0.502**	0.381**
Valores	0.264**	0.457**	0.308**
Reconocimiento	0.585**	0.546**	0.548**
Responsabilidad	0.331**	0.573**	0.477**
Seguridad	0.564**	0.592**	0.592**
Servicio social	0.086	0.495**	0.365**
Estatus	0.519**	0.510**	0.459**
Relaciones humanas	0.478**	0.707**	0.703**
Supervisión técnica	0.522**	0.638**	0.656**
Variedad de la tarea	0.577**	0.582**	0.579**
Condiciones de trabajo	0.476**	0.540**	0.478**
Satisfacción global	0.550**	0.724**	0.647**

La Tabla No. 3 presenta en su primera columna los factores de la variable dependiente. En la segunda, tercera y cuarta columna se muestran los coeficientes de correlación de Pearson obtenidos entre cada factor de la satisfacción laboral y los tres factores de justicia organizacional: distributiva, procedimental e interaccional. Por ejemplo, un valor de $r=0.724$ ** indica una positiva y alta correlación estadísticamente significativa entre la satisfacción global y la justicia organizacional de procedimientos. Niveles de significancia: *, ** indican nivel de significancia al 1 y 5 por ciento respectivamente.

De igual forma se identificaron múltiples correlaciones significativas entre los factores de clima organizacional y los de satisfacción laboral según lo presentado en la Tabla 4. No obstante, no se identificaron correlaciones significativas entre los factores de clima organizacional en el nivel individual y el factor de satisfacción con el servicio social que se proporciona a otros en el trabajo.

Los resultados obtenidos en el análisis de regresión jerárquica se presentan en las Tablas 5, 6 y 7. De las variables control incluidas en el análisis, se identificaron relaciones significativas e inversas entre la edad y algunos factores de la satisfacción laboral y con la satisfacción global ($\beta=-.123$; $p\leq.01$). Este resultado indica que a mayor edad se identifica un menor nivel de satisfacción laboral. Por el contrario, la antigüedad en la organización arrojó coeficientes beta estandarizados significativos positivos con algunos factores de la satisfacción laboral y con la satisfacción laboral global ($\beta=.163$; $p\leq.01$) lo que nos indica

que cuando el trabajador cuenta con mayor antigüedad en la organización experimenta mayores niveles de satisfacción laboral. Respecto a la escolaridad, solamente se identificaron asociaciones positivas y significativas con la satisfacción laboral con la autoridad ($\beta=.132$; $p\leq.01$), con las políticas ($\beta=.081$; $p\leq.01$) y con la creatividad ($\beta=.145$; $p\leq.01$). Además, se identificó una relación significativa baja y negativa entre la escolaridad y la satisfacción con la seguridad en el trabajo ($\beta=-.116$; $p\leq.01$). Se identificó que los factores de justicia organizacional mostraron asociación multivariada significativa con los factores de satisfacción laboral, a excepción de dos factores en los cuales la justicia organizacional no mostró efecto significativo alguno: relaciones humanas derivadas de la supervisión y supervisión técnica.

La justicia distributiva arrojó coeficientes beta estandarizados positivos con los siguientes factores de satisfacción laboral: con la aplicación de habilidades en el trabajo ($\beta=.187$; $p\leq.01$), con las oportunidades de desarrollo en la organización ($\beta=.231$; $p\leq.01$), con las compensaciones ($\beta=.301$; $p\leq.01$), con la creatividad ($\beta=.186$; $p\leq.01$), con la independencia ($\beta=.161$; $p\leq.01$), con los valores en el trabajo ($\beta=.151$; $p\leq.05$), con el reconocimiento ($\beta=.183$; $p\leq.01$), con la seguridad en el trabajo ($\beta=.182$; $p\leq.01$), con el estatus social ($\beta=.230$; $p\leq.01$), con la variedad de la tarea ($\beta=.282$; $p\leq.01$), con las condiciones de trabajo ($\beta=.283$; $p\leq.01$) y con la satisfacción global ($\beta=.186$; $p\leq.01$). Estos resultados indican la importancia que tiene la justicia distributiva en la satisfacción laboral, es decir fomentar una justicia de equidad en los procedimientos y decisiones distribuidos a los trabajadores repercutirá positivamente en su satisfacción laboral.

Tabla 4: Correlaciones de Pearson Entre los Factores de Satisfacción Laboral y Clima Organizacional

Satisfacción laboral con:	Clima organizacional									
	Sistema individual			Sistema interpersonal			Sistema organizacional			
	Satisfacción	Autonomía	Implicación	Relaciones sociales	Unión (cohesión)	Apoyo entre compañeros	Liderazgo	Consideración	Beneficios y recompensa	Motivación y esfuerzo
Aplicación de habilidades	0.482**	0.439**	0.396**	0.557**	0.442**	0.441**	0.465**	0.471**	0.523**	0.482**
Logros	0.313**	0.265**	0.267**	0.344**	0.271**	0.237**	0.361**	0.287**	0.400**	0.325**
Actividad (tarea)	0.333**	0.266**	0.273**	0.435**	0.317**	0.324**	0.377**	0.360**	0.425**	0.355**
Desarrollo en la organización	0.511**	0.410**	0.468**	0.468**	0.475**	0.486**	0.372**	0.381**	0.638**	0.532**
Autoridad	0.262**	0.244**	0.230**	0.429**	0.368**	0.407**	0.506**	0.442**	0.456**	0.330**
Políticas	0.494**	0.409**	0.443**	0.569**	0.519**	0.540**	0.629**	0.593**	0.627**	0.600**
Compensaciones	0.516**	0.401**	0.415**	0.456**	0.480**	0.376**	0.359**	0.407**	0.563**	0.520**
Compañeros	0.261**	0.148**	0.226**	0.588**	0.421**	0.493**	0.446**	0.387**	0.396**	0.333**
Creatividad	0.551**	0.513**	0.456**	0.565**	0.490**	0.475**	0.462**	0.487**	0.494**	0.490**
Independencia	0.418**	0.435**	0.373**	0.432**	0.324**	0.386**	0.379**	0.375**	0.473**	0.401**
Valores	0.291**	0.292**	0.240**	0.393**	0.284**	0.322**	0.364**	0.319**	0.394**	0.316**
Reconocimiento	0.586**	0.528**	0.522**	0.521**	0.490**	0.466**	0.543**	0.508**	0.569**	0.618**
Responsabilidad	0.405**	0.345**	0.350**	0.496**	0.390**	0.376**	0.499**	0.463**	0.482**	0.407**
Seguridad	0.492**	0.469**	0.459**	0.545**	0.528**	0.474**	0.531**	0.534**	0.610**	0.586**
Servicio social	0.129	0.093	0.08	0.363**	0.266**	0.264**	0.410**	0.338**	0.312**	0.247**
Estatus	0.567**	0.461**	0.478**	0.532**	0.481**	0.436**	0.405**	0.422**	0.527**	0.525**
Relaciones humanas	0.526**	0.416**	0.500**	0.567**	0.534**	0.522**	0.728**	0.659**	0.568**	0.615**
Supervisión técnica	0.561**	0.547**	0.532**	0.543**	0.507**	0.532**	0.663**	0.661**	0.546**	0.603**
Variedad de la tarea	0.560**	0.461**	0.488**	0.483**	0.505**	0.437**	0.536**	0.511**	0.555**	0.559**
Condiciones de trabajo	0.467**	0.364**	0.402**	0.436**	0.402**	0.426**	0.416**	0.426**	0.547**	0.440**
Satisfacción global	0.576**	0.495**	0.503**	0.642**	0.564**	0.559**	0.628**	0.600**	0.668**	0.617**

En la primera columna de la Tabla No. 4 se presentan los factores de la variable dependiente (satisfacción laboral). En las columnas dos, tres y cuatro se presentan los coeficientes de correlación de Pearson entre los factores de satisfacción laboral y los factores de clima organizacional en el sistema individual (satisfacción, autonomía e implicación). En las columnas cinco, seis y siete se presentan los coeficientes de correlación de Pearson entre los factores de satisfacción laboral y los factores de clima organizacional en el sistema interpersonal (relaciones sociales, unión, apoyo entre compañeros). En las columnas ocho, nueve, diez y once se presentan los coeficientes de correlación de Pearson se presentan los coeficientes de correlación de Pearson entre los factores de satisfacción laboral y los factores de clima organizacional en el sistema organizacional (liderazgo, consideración, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo). Por ejemplo, un valor de $r=0.668$ ** indica una positiva y alta correlación estadísticamente significativa entre la satisfacción global y un clima organizacional de beneficios y recompensas. Niveles de significancia: *, ** indican nivel de significancia al 1 y 5 por ciento respectivamente.

Además, se identificó que el factor de justicia de procedimientos arrojó coeficientes beta estandarizados positivos más altos con los siguientes factores de satisfacción laboral: satisfacción laboral con los logros ($\beta=.483$; $p\leq.01$), con la autoridad ($\beta=.417$; $p\leq.01$), con la independencia en el trabajo ($\beta=.479$; $p\leq.01$), con los valores en el trabajo ($\beta=.571$; $p\leq.01$), con la responsabilidad ($\beta=.470$; $p\leq.01$), con la oportunidad de ofrecer un servicio social en el trabajo ($\beta=.514$; $p\leq.01$) y con la satisfacción laboral global ($\beta=.356$; $p\leq.01$).

Por lo que se refiere a la justicia interaccional, los coeficientes beta estandarizados significativos más altos fueron negativos y se identificaron con la satisfacción laboral con logros ($\beta= -.404$; $p\leq.01$), con la independencia en el trabajo ($\beta= -.377$; $p\leq.01$), con los valores en el trabajo ($\beta= -.542$; $p\leq.01$), con la responsabilidad ($\beta= -.337$; $p\leq.01$) y con la oportunidad de realizar un servicio social en el trabajo ($\beta= -.361$; $p\leq.01$). Con la satisfacción global la justicia interaccional arrojó un valor de $\beta= -.175$ ($p\leq.01$). Estos resultados indican que existe una mayor satisfacción laboral y a su vez una baja percepción de justicia en el trato, la atención y la comunicación de los trabajadores con sus superiores. Este hallazgo indica que pese a que el trabajador no percibe una equidad en el trato que recibe, presenta altos niveles de satisfacción laboral muy probablemente derivado de la actividad o funciones que desempeña.

Estos resultados coinciden con varios autores respecto a que la justicia organización es un importante predictor (Cohen-Charash y Spector, 2001) y uno de los principales antecedentes de la satisfacción (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng, 2001). De acuerdo con Clay-Warner, Reynolds y Roman (2005) para explicar la relación entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral existen tres modelos: el modelo de resultados personales, el modelo de los valores del grupo y el modelo del contrato psicológico. En el modelo de resultados personales los trabajadores se centran en la búsqueda de una equidad en las distribuciones para maximizar sus resultados y beneficios personales porque consideran que las distribuciones justas se traducirán en distribuciones favorables. Así también, los trabajadores esperan procedimientos justos para que a su vez las distribuciones sean justas y de esta forma repercute en su satisfacción laboral. En el modelo de valores del grupo intervienen los valores compartidos por los trabajadores en la organización e influirán en la forma de percibir si los procedimientos o las distribuciones son equitativas y justas. En este modelo los trabajadores se interesan por la existencia de procedimientos justos más allá del efecto que produce un procedimiento justo en los resultados. Finalmente, en el modelo del contrato psicológico la relación entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral puede depender de la relación que tiene en trabajador con la organización en la que trabaja, por ejemplo si el contrato psicológico se rompe por causa ajenas al trabajador, entonces se producen percepciones de inequidad e injusticia en el trabajador y repercutirá directamente en su satisfacción laboral.

Así también, Viswesvaran (2002) señala que la justicia distributiva y de procedimientos arroja asociaciones significativas con la satisfacción laboral en un meta análisis realizado para identificar los consecuentes de la justicia organizacional, no obstante según este autor la justicia de procedimientos está más relacionada con las actitudes y el comportamiento del trabajador que la justicia distributiva. Además, habrá que considerar otros efectos que produce la justicia organizacional. Por ejemplo la justicia organizacional es un importante predictor del ausentismo laboral (De Boer, Bakker, Syroit & Shaufeli, 2002), así también una percepción de baja justicia organizacional representa un riesgo para la salud de los trabajadores y es un importante predictor en la ausencia de enfermedades en los trabajadores (Eloviano, Kivimaki & Vahtera, 2002).

En lo que respecta al clima organizacional, en los factores del clima en el sistema individual se identificaron coeficientes beta estandarizados significativos positivos entre un clima de satisfacción y los siguientes factores de la satisfacción laboral: con la creatividad ($\beta=.282$; $p\leq.01$), el reconocimiento ($\beta=.168$; $p\leq.05$), el estatus social ($\beta=.240$; $p\leq.01$) y la variedad de la tarea ($\beta=.197$; $p\leq.01$) y con las

condiciones de trabajo ($\beta=.176$; $p\leq.01$). Estos resultados van de la mano con Sohi (1999) quien argumenta que debe prevalecer un clima motivador para que los trabajadores generen resultados y logren tanto los objetivos individuales como organizacionales. Estos hallazgos hacen evidente la necesidad de conformar y desarrollar ambientes laborales motivadores que favorezcan la satisfacción en el trabajo.

De los factores del clima en el sistema individual solamente la autonomía en el puesto mostró coeficientes beta estandarizados significativos y negativos con dos factores de la satisfacción laboral: con las oportunidades de desarrollo en la organización ($\beta= -.122$; $p\leq.05$) y con los compañeros de trabajo ($\beta= -.160$; $p\leq.05$). Estos resultados indican que cuanto mayor prevalece un clima de autonomía en el puesto, se presentan en la muestra menores niveles de satisfacción con las oportunidades de desarrollo y con los compañeros de trabajo. Por el contrario, el factor de autonomía arrojó coeficientes beta significativos positivos con la satisfacción laboral con la creatividad ($\beta=.155$; $p\leq.01$), con la independencia en el trabajo ($\beta=.215$; $p\leq.01$) y con la supervisión técnica ($\beta=.121$; $p\leq.05$).

En los factores de clima en el sistema interpersonal se identificaron coeficientes beta significativos entre el factor de unión (cohesión) y la satisfacción laboral con compensaciones ($\beta=.163$; $p\leq.05$). Además, se identificó una relación inversa entre el factor de clima de unión y la satisfacción laboral con la independencia ($\beta= -.287$; $p\leq.01$) y con los valores en el trabajo ($\beta= -.193$; $p\leq.05$) lo que implica que un clima de unión y cohesión en el trabajo es opuesto a estos dos factores de la satisfacción laboral.

El factor de clima relativo a relaciones sociales dentro del sistema interpersonal arrojó coeficientes beta estandarizados significativos y positivos con la satisfacción laboral con la aplicación de habilidades en el trabajo ($\beta=.297$; $p\leq.01$), con la tarea ($\beta=.277$; $p\leq.01$), con los compañeros de trabajo ($\beta=.521$; $p\leq.01$), con la creatividad ($\beta=.178$; $p\leq.05$), con los valores en el trabajo ($\beta=.224$; $p\leq.05$), con la responsabilidad ($\beta=.281$; $p\leq.01$), con el servicio social ($\beta=.254$; $p\leq.01$), con el estatus ($\beta=.177$; $p\leq.05$) y con la satisfacción global ($\beta=.162$; $p\leq.01$). Muy probablemente, las organizaciones deban fomentar un ambiente de relación interpersonal más favorable y de esta forma contribuir a que los trabajadores estén satisfechos.

Por lo que se refiere al apoyo entre compañeros, este factor mostró relaciones significativas positivas con la satisfacción laboral con las oportunidades de desarrollo en la organización ($\beta=.207$; $p\leq.01$), con las políticas y prácticas administrativas ($\beta=.148$; $p\leq.05$), con los compañeros de trabajo ($\beta=.183$; $p\leq.05$), con la independencia ($\beta=.161$; $p\leq.05$), con la supervisión técnica ($\beta=.168$; $p\leq.05$) y con las condiciones de trabajo ($\beta=.216$; $p\leq.01$). De igual forma, es recomendable desarrollar en las organizaciones el apoyo entre compañeros de trabajo, lo que requiere enfocar los esfuerzos hacia el trabajo en equipo.

Los hallazgos identificados entre los factores de clima organizacional en el nivel interpersonal y la satisfacción laboral coinciden con respecto a Woodman y King (1978) respecto a que los trabajadores tienen expectativas de aquello que esperan de la organización no solo en términos de sus características sino también del comportamiento de sus miembros y compañeros de trabajo.

En el sistema organizacional, los factores de clima organizacional que mostraron asociaciones significativas con la satisfacción laboral fueron liderazgo, beneficios y recompensas y motivación y esfuerzo. El factor de consideración por parte de directivos no se asoció a la satisfacción laboral.

El factor de liderazgo mostró coeficientes beta estandarizados significativos y positivos con los factores de la satisfacción laboral con los logros ($\beta=.249$; $p\leq.01$), con la autoridad ($\beta=.197$; $p\leq.05$), con las políticas y prácticas administrativas ($\beta=.161$; $p\leq.05$), con los compañeros de trabajo ($\beta=.148$; $p\leq.05$), con la creatividad ($\beta=.152$; $p\leq.05$), con los valores en el trabajo ($\beta=.204$; $p\leq.05$), con el reconocimiento ($\beta=.331$; $p\leq.01$), con la responsabilidad ($\beta=.184$; $p\leq.05$), con las relaciones humanas ($\beta=.414$; $p\leq.01$), con

la supervisión técnica ($\beta=.333$; $p\leq.01$), con la variedad de la tarea ($\beta=.201$; $p\leq.01$) y con la satisfacción laboral global ($\beta=.205$; $p\leq.01$). Este resultado nos muestra la importancia de un ambiente de liderazgo y dirección favorable para contribuir al logro de la satisfacción no solo global sino en múltiples dimensiones.

El factor de clima en el nivel organizacional enfocado a beneficios y recompensas para los trabajadores arrojó diferencias significativas y positivas con múltiples factores de la satisfacción laboral: con la tarea ($\beta=.142$; $p\leq.05$), con las oportunidades de desarrollo en la organización ($\beta=.390$; $p\leq.01$), con la autoridad ($\beta=.216$; $p\leq.01$), con las políticas y prácticas administrativas ($\beta=.273$; $p\leq.01$), con las compensaciones ($\beta=.198$; $p\leq.01$), con los compañeros de trabajo ($\beta=.173$; $p\leq.01$), con la independencia ($\beta=.138$; $p\leq.01$), con el reconocimiento ($\beta=.174$; $p\leq.01$), con la responsabilidad ($\beta=.123$; $p\leq.01$), con la seguridad ($\beta=.260$; $p\leq.01$), con las relaciones humanas ($\beta=.177$; $p\leq.01$), con la supervisión técnica ($\beta=.139$; $p<.05$), con la variedad de la tarea ($\beta=.121$; $p\leq.05$), con las condiciones de trabajo ($\beta=.196$; $p<.01$) y con la satisfacción laboral global ($\beta=.224$; $p\leq.01$). Estos resultados permiten apreciar la importancia de un ambiente que recompense continuamente a los trabajadores. Finalmente, el factor de motivación y esfuerzo mostró relación significativa y negativa solamente con el factor de satisfacción con la creatividad ($\beta= -.212$; $p\leq.01$).

Los resultados obtenidos entre los factores de clima en el nivel organizacional y la satisfacción laboral coinciden con varios autores que señalan que el clima organizacional se asocia a variables de resultados como es la satisfacción laboral, particularmente un clima motivador, centrado en el reconocimiento al trabajo y esfuerzo realizado y expresado en beneficios y recompensas que directamente reciben los trabajadores (Baker, 2005; Schulte, Ostroff & Kinicki, 2006).

Los resultados obtenidos en esta investigación que arrojan diferencias significativas entre los factores del clima organizacional (en los niveles individual, interpersonal y organizacional) y los factores de satisfacción laboral son coincidentes con los hallazgos de otros autores. Según Chiang, Salazar y Nuñez (2007) tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral son dos variables importantes para todas las ocupaciones y profesiones de ahí la importancia de identificar qué factores se asocian principalmente a la satisfacción laboral a fin de que se desarrollen programas y acciones que impiden obtener altos niveles de satisfacción en los trabajadores. De acuerdo con Schneider y Reichers (1983) las percepciones acerca del clima organizacional sirven como un mapa cognitivo para el trabajador respecto a cómo funciona una organización y contribuyen a determinar su comportamiento en determinadas situaciones, es por ello que el clima organizacional es importante para el comportamiento y el desempeño del trabajador.

De acuerdo con los resultados presentados en las tablas 4, 5 y 6, los valores de correlación múltiple (R) en el tercer paso del análisis de regresión jerárquica fueron significativos y oscilaron entre .583 y .844 lo que implica una alta correlación múltiple entre el clima y la justicia organizacional con la satisfacción laboral. El mayor incremento en el coeficiente de correlación múltiple se identificó entre el paso 1 y el 2, es decir la justicia organizacional tiene un alto efecto en la satisfacción laboral. Por lo que se refiere al porcentaje de varianza explicada (R^2), en el paso 3, este indicador osciló entre el 33.69% y el 69.5%. De igual forma, los mayores incrementos en el porcentaje de varianza explicada se identificaron cuando se incorpora la variable de justicia organizacional a los análisis de regresión jerárquica lo que demuestra que la justicia organizacional tiene un alto poder explicativo de la satisfacción laboral. Con estos resultados se rechazan las dos hipótesis nulas de la investigación, aceptando las hipótesis alternas que señalan que el clima y la justicia organizacional si se encuentran asociadas significativamente a la satisfacción laboral, tal como se muestra en las Tablas 5, 6 y 7.

Tabla 5: Resultados del Análisis de Regresión Jerárquica^a

Variables independientes	Variable dependiente: satisfacción laboral						
	Con aplicación de habilidades	Con logros	Con la tarea	Con el desarrollo en la organización	Con la autoridad	Con políticas	Con compensaciones
<i>1o. Paso:</i>							
Edad	-.110	-.226**	-.172**	.102	-.222**	-.048	.061
Antigüedad en la organización	.094	.291**	.222**	-.009	.290**	.044	.052
Escolaridad	-.034	-.006	.027	-.129*	.050	-.207**	-.166**
<i>2o. Paso:</i>							
Edad	-.160**	-.238**	-.188**	.021	-.183**	-.022	-.024
Antigüedad en la organización	.094	.279**	.212**	.002	.258**	.014	.065
Escolaridad	.070	.029	.094	-.019	.126**	-.086*	-.047
Justicia organizacional:							
- Justicia distributiva	.351**	.240**	.237**	.430**	.134*	.190**	.435**
- Justicia de procedimientos	.438**	.597**	.460**	.416**	.566**	.519**	.368**
- Justicia interaccional	-.083	-.343*	-.141	-.126	.049	.113	-.065
<i>3o. Paso:</i>							
Edad	-.135*	-.218**	-.148*	.038	-.148**	-.001	.011
Antigüedad en la organización	.112*	.264**	.212**	-.008	.239**	.008	.048
Escolaridad	.037	.017	.066	.008	.132**	-.081*	-.019
Justicia organizacional:							
- Justicia distributiva	.187**	.124	.142	.231**	.102	.038	.301**
- Justicia de procedimientos	.220*	.483**	.316*	.195	.417**	.292**	.263*
- Justicia interaccional	-.172	-.404**	-.220	-.020	-.154	.092	.002
Clima organizacional:							
<i>Sistema individual</i>							
- Satisfacción de los trabajadores	.145	.041	.044	.030	-.077	-.037	.126
- Autonomía	.101	.061	.009	-.122*	-.048	-.074	-.093
- Implicación (compromiso)	-.057	.061	-.026	.092	-.043	.045	-.036
<i>Sistema interpersonal</i>							
- Unión (cohesión)	-.139	-.106	-.126	.016	.025	-.057	.163*
- Relaciones sociales	.297**	.165	.277**	-.115	.044	.057	.034
- Apoyo entre compañeros	.027	-.078	-.003	.207**	.127	.148*	-.107
<i>Sistema organizacional</i>							
- Liderazgo	.125	.249**	.097	.004	.197*	.161*	-.084
- Consideración	.084	-.127	.056	-.079	.034	-.060	.022
- Beneficios y recompensas	.121	.129	.142*	.390**	.216**	.273**	.198**
- Motivación y esfuerzo	-.091	-.018	-.057	.015	-.097	.066	-.002
<i>1º. Paso: R</i>	.125	.301**	.229**	.152	.300**	.217**	.181*
<i>2º. Paso: R</i>	.609**	.552**	.534**	.629**	.659**	.750**	.644**
<i>3º. Paso: R</i>	.679**	.596**	.583**	.714**	.699**	.799**	.686**
<i>1º. Paso: R² Ajustada</i>	.006	.091**	.053**	.023	.090**	.038**	.033*
<i>2º. Paso: R² Ajustada</i>	.358**	.305**	.285**	.395**	.435**	.554**	.415**
<i>3º. Paso: R² Ajustada</i>	.431**	.356*	.340**	.510**	.488**	.618**	.471**

En la primera columna de la parte superior de la Tabla 5 se presentan las variables independientes (edad, antigüedad, escolaridad, tres factores de justicia organizacional y diez factores del clima organizacional), en los tres pasos del análisis de regresión jerárquica. En las columnas dos a la siete se presentan los coeficientes estandarizados obtenidos en el análisis de regresión jerárquica entre las variables independientes y la variable dependiente (satisfacción laboral), para cada paso. En la parte inferior de la Tabla 4 se presenta el coeficiente de correlación múltiple (R) y coeficiente de determinación ajustado (R² Ajustada) obtenidos en cada uno de los pasos del análisis de regresión jerárquica lineal múltiple. El valor de R² Ajustada en los pasos 1, 2 y 3 muestran el efecto explicativo incremental que tiene la justicia y el clima organizacional en la satisfacción laboral. Por ejemplo, para la satisfacción con las oportunidades de desarrollo en la organización el porcentaje de varianza explicada pasó de 2.3% en el primer paso considerando las variables demográficas de los participantes, a 39.5% cuando se adiciona la variable de justicia organizacional, y a un 51.0% cuando se incorpora la variable de clima organizacional. ^a Son reportados los coeficientes estandarizados. N = 307. Niveles de significancia: *, ** indican nivel de significancia al 1 y 5 por ciento respectivamente.

Los resultados antes mencionados indican que los factores del clima organizacional en los sistemas individual, interpersonal y organizacional tienen un efecto significativo en la satisfacción laboral. Así también, se hace evidente la justicia organizacional es un predictor significativo de la satisfacción laboral,

particularmente la justicia distributiva y de procedimientos. Por tanto, una de las contribuciones más importante de este estudio es la identificación del grado del efecto que tiene la justicia y el clima organizacional en la satisfacción laboral, principalmente el efecto preponderante de la justicia organizacional.

 Tabla 6: Resultados del Análisis de Regresión Jerárquica^a

Variables independientes	Variable dependiente: satisfacción laboral						
	Con compañeros de trabajo	Con creatividad	Con independencia	Con valores	Con reconocimiento	Con responsabilidad	Con seguridad
<i>1o. Paso:</i>							
Edad	-.209**	-.080	-.098	-.164**	.123*	-.185**	.011
Antigüedad en la organización	.214**	.004	.157*	.208**	-.017	.304**	.154*
Escolaridad	.047	.059	.042	.085	-.147*	-.053	-.256**
<i>2o. Paso:</i>							
Edad	-.147*	-.126*	-.127*	-.164**	.052	-.167**	-.050
Antigüedad en la organización	.177**	.001	.148**	.189**	-.062	.278**	.159**
Escolaridad	.087	.160**	.100*	.111*	-.005	.007	-.118**
Justicia organizacional:							
- Justicia distributiva	.034	.362**	.321**	.237**	.396**	.195**	.370**
- Justicia de procedimientos	.539**	.517**	.655**	.724**	.286**	.631**	.303**
- Justicia interaccional	-.095	-.142	-.350**	-.434**	.101	-.202*	.108
<i>3o. Paso:</i>							
Edad	-.089	-.121*	-.136*	-.142*	.058	-.135*	-.035
Antigüedad en la organización	.176**	.018	.181**	.196**	-.059	.276**	.171**
Escolaridad	.038	.145**	.059	.077	.009	-.020	-.116**
Justicia organizacional:							
- Justicia distributiva	-.064	.186**	.161*	.151*	.183**	.075	.182**
- Justicia de procedimientos	.257*	.304**	.479**	.571**	.026	.470**	.045
- Justicia interaccional	-.216*	-.238*	-.377**	-.542**	-.003	-.337**	.077
Clima organizacional:							
<i>Sistema individual</i>							
- Satisfacción de los trabajadores	-.123	.282**	.119	.049	.168*	.100	-.142
- Autonomía	-.160*	.155*	.215**	.091	.069	.040	.065
- Implicación (compromiso)	.018	-.058	.026	-.020	-.019	.025	.004
<i>Sistema interpersonal</i>							
- Unión (cohesión)	-.078	-.013	-.287**	-.193*	-.071	-.127	.048
- Relaciones sociales	.521**	.178*	.130	.224*	.018	.281**	.121
- Apoyo entre compañeros	.183*	.014	.161*	.082	.030	-.033	.030
<i>Sistema organizacional</i>							
- Liderazgo	.148*	.152*	.111	.204*	.331**	.184*	.069
- Consideración	.079	.097	.005	.013	-.071	.069	.053
- Beneficios y recompensas	.173**	.051	.138*	.109	.174**	.123*	.260**
- Motivación y esfuerzo	-.091	-.202*	-.127	-.107	.102	-.125	.099
<i>1º Paso: R</i>	.243**	.092	.158*	.228**	.179*	.302**	.292**
<i>2º Paso: R</i>	.526**	.635**	.589**	.561**	.670**	.639**	.708**
<i>3º Paso: R</i>	.716**	.714**	.654**	.609**	.738**	.695**	.759**
<i>1º Paso: R² Ajustada</i>	.050**	-.002	.015*	.042**	.022*	.082**	.076**
<i>2º Paso: R² Ajustada</i>	.262**	.391**	.334**	.301**	.437**	.396**	.490**
<i>3º Paso: R² Ajustada</i>	.485**	.482**	.396**	.336**	.520**	.454**	.552**

En la primera columna de la parte superior de la Tabla 6 se presentan las variables independientes (edad, antigüedad, escolaridad, tres factores de justicia organizacional y diez factores del clima organizacional), en los tres pasos del análisis de regresión jerárquica. En las columnas dos a la siete se presentan los coeficientes estandarizados obtenidos en el análisis de regresión jerárquica entre las variables independientes y la variable dependiente (satisfacción laboral), para cada paso. En la parte inferior de la Tabla 6 se presenta el coeficiente de correlación múltiple (R) y coeficiente de determinación ajustado (R² Ajustada) obtenidos en cada uno de los pasos del análisis de regresión jerárquica lineal múltiple. El valor de R² Ajustada en los pasos 1, 2 y 3 muestran el efecto explicativo incremental que tiene la justicia y el clima organizacional en la satisfacción laboral. Por ejemplo, para la satisfacción con el reconocimiento el porcentaje de varianza explicada pasó de 2.2% en el primer paso considerando las variables demográficas de los participantes, a 43.7% cuando se adiciona la variable de justicia organizacional, y a un 52.0% cuando se incorpora la variable de clima organizacional.^a Son reportados los coeficientes estandarizados. N = 307. Niveles de significancia: *, ** indican nivel de significancia al 1 y 5 por ciento respectivamente.

Tabla 7: Resultados del Análisis de Regresión Jerárquica^a

Variables independientes	Variable dependiente: satisfacción laboral						
	Con servicio social	Con estatus	Con relaciones humanas	Con supervisión técnica	Con variedad de la tarea	Con condiciones de trabajo	Satisfacción global
<i>1o. Paso:</i>							
Edad	-.421**	-.011	-.079	.007	-.014	-.133*	-.118*
Antigüedad en la organización	.445**	.161**	.041	-.091	.070	.195**	.174**
Escolaridad	.015	-.072	-.218**	-.110	-.186**	-.138*	-.100
<i>2o. Paso:</i>							
Edad	-.350**	-.091	-.061	-.016	-.088	-.206**	-.148**
Antigüedad en la organización	.404**	.173**	.017	-.099	.079	.204**	.162**
Escolaridad	.026	.041	-.082*	.049	-.044	-.031	.025
Justicia organizacional:							
- Justicia distributiva	.016	.422**	.190**	.271**	.410**	.409**	.369**
- Justicia de procedimientos	.651**	.384**	.394**	.240*	.308**	.420**	.612**
- Justicia interaccional	-.251*	-.091	.235*	.323**	.083	-.119	-.086
<i>3o. Paso:</i>							
Edad	-.312**	-.084	-.047	-.033	-.079	-.201**	-.123**
Antigüedad en la organización	.401**	.187**	.001	-.079	.061	.213**	.163**
Escolaridad	.009	.028	-.062	.055	-.014	-.038	.017
Justicia organizacional:							
- Justicia distributiva	-.014	.230**	.038	.084	.282**	.283**	.186**
- Justicia de procedimientos	.514**	.207	.136	-.047	.174	.275*	.356**
- Justicia interaccional	-.361**	-.075	.031	.119	.030	-.104	-.175*
Clima organizacional:							
<i>Sistema individual</i>							
- Satisfacción de los trabajadores	-.184*	.240**	.023	.129	.197*	.176*	.079
- Autonomía	-.033	.043	-.069	.121*	-.024	-.015	.016
- Implicación (compromiso)	-.055	.014	.100	.045	.027	.045	.015
<i>Sistema interpersonal</i>							
- Unión (cohesión)	-.018	-.053	-.005	-.083	.088	-.143	-.071
- Relaciones sociales	.254**	.177*	.032	-.043	-.067	-.021	.162**
- Apoyo entre compañeros	-.003	.001	.068	.168*	-.018	.216**	.085
<i>Sistema organizacional</i>							
- Liderazgo	.124	.024	.414**	.333**	.201**	.011	.205**
- Consideración	.058	.008	-.017	.109	-.047	.042	.021
- Beneficios y recompensas	.111	.089	.177**	.139*	.121*	.196**	.224**
- Motivación y esfuerzo	.075	-.064	.064	-.039	-.052	-.143	-.045
<i>1º. Paso: R</i>							
	.495**	.170*	.238**	.145	.196**	.242**	.203**
<i>2º. Paso: R</i>							
	.664**	.626**	.747**	.714**	.690**	.648**	.788**
<i>3º. Paso: R</i>							
	.704**	.686**	.819**	.791**	.724**	.692**	.844**
<i>1º. Paso: R² Ajustada</i>							
	.237**	.019*	.047**	.011	.029**	.049**	.032**
<i>2º. Paso: R² Ajustada</i>							
	.429**	.379**	.549**	.499**	.465**	.408**	.613**
<i>3º. Paso: R² Ajustada</i>							
	.468**	.440**	.653**	.604**	.498**	.450**	.695**

En la primera columna de la parte superior de la Tabla 7 se presentan las variables independientes (edad, antigüedad, escolaridad, tres factores de justicia organizacional y diez factores del clima organizacional), en los tres pasos del análisis de regresión jerárquica. En las columnas dos a la siete se presentan los coeficientes estandarizados obtenidos en el análisis de regresión jerárquica entre las variables independientes y la variable dependiente (satisfacción laboral), para cada paso. En la parte inferior de la Tabla 6 se presenta el coeficiente de correlación múltiple (R) y coeficiente de determinación ajustado (R² Ajustada) obtenidos en cada uno de los pasos del análisis de regresión jerárquica lineal múltiple. El valor de R² Ajustada en los pasos 1, 2 y 3 muestran el efecto explicativo incremental que tiene la justicia y el clima organizacional en la satisfacción laboral. Por ejemplo, para la satisfacción global el porcentaje de varianza explicada pasó de 3.2% en el primer paso considerando las variables demográficas de los participantes, a 61.3% cuando se adiciona la variable de justicia organizacional, y a un 69.5% cuando se incorpora la variable de clima organizacional. ^a Son reportados los coeficientes estandarizados. N = 307. Niveles de significancia: *, ** indican nivel de significancia al 1 y 5 por ciento respectivamente.

CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

Los resultados obtenidos en esta investigación indican que diversos factores del clima organizacional en los sistemas individual, interpersonal y organizacional tienen un efecto significativo en la satisfacción laboral, con lo cual se rechaza la primera hipótesis nula sometida a escrutinio. En general, no se identificaron asociaciones significativas negativas entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, por lo que es recomendable que las organizaciones enfoquen sus esfuerzos a promover un clima laboral

favorable, tanto en el nivel individual como en los niveles interpersonal y organizacional, que contribuya a la satisfacción de los trabajadores y que ello se refleje en su desempeño, productividad y motivación en el trabajo. Tomando en cuenta la escala de clima organizacional utilizada en esta investigación, se considera relevante que se generen intervenciones para fomentar un clima favorable positivo en los niveles individual, interpersonal y organizacional, tal como está estructurado el instrumento de medición utilizado para medir el clima organizacional. Esta estructura tanto de medición como de intervención permitirá claramente identificar problemáticas y generar soluciones más concretas para cada nivel.

De igual forma, recomendable que las investigaciones acerca del clima laboral continúen desarrollándose en México principalmente por los efectos que provoca en variables como son la satisfacción laboral, el desempeño, la motivación, la productividad, el rendimiento, el compromiso organizacional, entre otras.

Por lo que se refiere a la justicia organizacional se identificó que esta variable es un predictor significativo de la satisfacción laboral, particularmente la justicia distributiva y de procedimientos con lo que se rechaza la segunda hipótesis nula sometida a prueba. No obstante, se identificó una relación negativa entre la justicia interaccional y la satisfacción laboral lo que indica que pese a que se perciba un trato menos justo, prevalecen altos niveles de satisfacción en el trabajo en la muestra considerada en esta investigación.

La justicia organizacional es importante porque el conjunto de decisiones y prácticas organizacionales percibidas como inequitativas e injustas provocan múltiples sentimientos, emociones, reacciones y resultados negativos de parte de los trabajadores hacia su trabajo, superiores y compañeros y hacia la organización misma. Por esta razón es deseable que las organizaciones desarrollen y promuevan prácticas y acciones más equitativas y justas a fin de que la satisfacción laboral no se vea mermada y, consecuentemente, no repercuta en el desempeño y productividad del personal, particularmente de instituciones de educación superior como fue el caso de la muestra de participantes considerados en esta investigación.

De esta forma la contribución más importante de este estudio es la identificación del grado del efecto que tiene la justicia y el clima organizacional en la satisfacción laboral, principalmente el efecto preponderante de la justicia organizacional.

Deben generarse programas de intervención y capacitación para promover y desarrollar la justicia organizacional. En las organizaciones deben generarse intervenciones que incrementen la equidad de las prácticas administrativas, directivas y organizacionales dirigidas a lograr un equilibrio en la relación trabajo-justicia-salud ocupacional del trabajador. No obstante, este tipo de recomendaciones debe estar de la mano de decisiones e intenciones por parte de las organizaciones respecto al logro de la equidad en las decisiones, procedimientos, políticas y el trato al personal.

Las principales limitaciones del presente estudio se enfocan a la inclusión solo de profesores de tiempo en instituciones de educación superior públicas, por lo que se recomienda que futuras investigaciones se enfoquen a estudiar muestras de profesores de tiempo parcial y también profesores de instituciones del sector privado.

Futuras investigaciones deben enfocarse a al estudio de sus antecedentes y consecuentes de la justicia organizacional, sin dejar de lado la necesidad que existe de construir escalas para población mexicana que midan este constructo. Así también, se requiere identificar el efecto que tiene la justicia organizacional en otras variables importantes tales como el compromiso organizacional, el desempeño laboral y, en general, con la productividad académica de profesores de instituciones educativas.

De igual forma, es recomendable que futuras investigaciones profundicen en el estudio de otras variables antecedentes de la satisfacción laboral en profesores universitarios toda vez que su papel tanto en la docencia es trascendente. Entre las variables antecedentes por estudiar se encuentran la cultura organizacional, el empowerment, el liderazgo y las habilidades de directivos para motivarlos a tener un alto desempeño académico. Así también, es recomendable que futuras investigaciones estudien la satisfacción laboral desde una perspectiva cualitativa y mixta a fin de profundizar en las causas que provocan un alto o bajo nivel de satisfacción laboral.

REFERENCIAS

- Alonso, M.P. (2008) “Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración”, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2: 45-63.
- Al-Zu, H.A. (2010) “A study of relationship between organizational justice and job satisfaction”, *International Journal of Business and Management*, 5 (12): 102-109.
- Brown, S., & Leigh, T. W. (1996) “A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance”, *Journal of Applied Psychology*, 81: 358–368.
- Buker, H. (2005). A Comparative Examination of Organizational Climate, Job Satisfaction and Work Place Stress: The Case of Turkish National Police. *Conference Papers -- American Society of Criminology, 2005 Annual Meeting, Toronto*.
- Chiang, V.M., Salazar, B.C. & Nuñez, P.A. (2007) “Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud mental: Hospital Tipo I”, *Theoría*, 16 (2): 61-76.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J. & Roman, P. (2005) “Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models”, *Social Justice Research*, 18 (4): 391-409.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J. & Roman, P. (2005) “Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models”, *Social Justice Research*, 18 (4): 391-409.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001) “The role of justice in organizations: A meta-analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86 (2): 278-321.
- Colquitt, J.A. & Jackson, C.L. (2006) “Justice in Teams: The Context Sensitivity of Justice Rules Across Individual and Team Contexts”, *Journal of Applied Social Psychology*, 36 (4) : 868-899.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C. & Ng, K.Y. (2001) “Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research”, *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 425–445.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E. & Gilliland, S.W. (2007) “The Management of Organizational Justice”, *Academy of Management Perspectives*, November, p. 34-48.
- Curry, J.P., Wakefield, D.S., Price, J.L. & Mueller, C.W. (1986) “On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment”, *Academy of Management Journal*, 29 (4): 847-858.
- De Boer, E.M., Bakker, A.B., Syroit, J.E. y Shaufeli, W.B. (2002) “Unfairness at work as a predictor of absenteeism”, *Journal of Organizational Behavior*, 23: 181-197.

- Elovainio, M., Kivimaki, M. & Vahtera, J. (2002) "Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health", *American Journal of Public Health*, 92 (1): 105-108.
- Erdogan, B., Liden, R.C. & Kraimer, M.L. (2006) "Justice and leader-member Exchange: the moderating role of organizational culture", *Academy of Management Journal*, 49 (2): 395-406.
- Fryxell, G. E. & Gordon, M.E. (1989) "Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management", *Academy of Management Journal*, 32 (4): 851-866.
- Gómez, M.A. & Vicario, O.M. (2010). *Clima organizacional: conceptualización y propuesta de una escala*. México: UNAM, Tesis de licenciatura en Psicología.
- Greenberg, J. (1987) "A taxonomy of organizational justice theories", *Academy of Management Review*, 12 (1): 9-22.
- Greenberg, J. (1993) "Stealing in the name of justice Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54 (1): 81-103.
- Greenberg, J., & Scott, K.S. (1996) "Why do workers bite the hands that feed them? Employee theft as a social exchange process". En Staw, B.M & Cummings, L.L. *Research in Organizational Behavior*, Grenwicg, C.T.: JAI Press.
- Griffin, M. L., & Joscelyn, K. B. (2001) "Job Satisfaction Among Detention Officers Assessing the Relative Contribution of Organizational Climate Variables", *Journal of Criminal Justice*, 29 (3): 219-232.
- Jordan, J.S. & Turner, B.A. (2008) "The feasibility of single-item measures for organizational justice", *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 12: 237-257.
- Kumar, K., Bachshi, A. & Rani, E. (2009) "Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organizational commitment", *The IUP Journal of Management Research*, 26 (10): 24-37.
- Li-Ping, T.T. & Sarsfield-Baldwin, J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *SAM Advanced Management Journal*, 2: 25-31.
- Loi, R., Hang-Yue, N. & Foley, S. (2006) "Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79: 101-120.
- Mathieu, J. E., Hoffman, D. A., & Farr, J. L. (1993) "Job perceptions–job satisfaction relations: an empirical comparison of three competing theories", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56: 370–387.
- Mladinic, A. & Isla, P. (2002) "Justicia Organizacional: Entendiendo la Equidad en las Organizaciones", *Revista Psykhe*. 11(2): 171-179.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J.M. y Cropanzano, R. (2008) "Organizational Justice and Extra-Role Customer Service: The Mediating Role of Well-Being at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 17 (3): 327-348.

Nasurdin, A.M. & Khuan, S.L. (2007) “Organizational Justice as an Antecedent of Job Performance”, *Gadjah Mada International Journal of Business*, 9 (3): 325-343.

Niehoff, B.P. & Moorman, R.H. (1993) “Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior”, *Academy of Management Journal*, 36 (3): 527-556.

Omar, A. (2006) “Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral”, *Psicología y Salud*, 16 (2): 207-217.

OMS. 2006. *Declaration on workers' health*. Italia: Organización Mundial de la Salud.

Paterson, J.M., Green, A. & Cary, J. (2002) “The measurement of organizational justice in organizational change programs: A reliability, validity and context-sensitivity assessment”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75: 393-408.

SEP. 2006. *Programa de Mejoramiento del Profesorado. Un primer análisis de su operación e impactos en el proceso de fortalecimiento académico de universidades públicas*. México: Secretaría de Educación Pública.

Rentsch, J. (1990) “Climate and culture: interaction and qualitative differences in organizational meanings”, *Journal of Applied Psychology*, 75: 668–681.

Schappe, S.P. (1998) “Understanding employee job satisfaction: the importance of procedural and distributive justice”, *Journal of Business and Psychology*, 12 (4): 493-503.

Schneider, B. & Reichers, A.E. (1983) “On the etiology of climates”, *Personnel Psychology*, 36: 19-39.

Schulte, M., Ostroff, C. & Kinicki, A.J. (2006) “Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79 (4): 645-671.

Singh, P. & Loncar, A, L. (2010) “Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent”, *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 65 (3): 470-490.

Sohi, R. (1999) “Organizational climate-culture”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19 (1): 83-94.

Spector, P. (1985) “Measurement of human service staff satisfaction: development of the Job Satisfaction Survey”, *American Journal of Community Psychology*, 13: 693-713.

Sweeney, P.D. & McFarlin, D.B. (1993) “Worker’s evaluations of the “ends” and the “means”: An examination of four models of distributive and procedural justice”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55: 23-40.

Viswesvaran C. & Ones D.S. (2002) “Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviors”, *Journal of Business Ethics*, 38: 193-203.

Weiss, J.D., Dawis, R.V., England, G.W. & Lofquist, L.H. (1977). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Washington: Universidad de Minnesota.

Woodman, R.W. & King, D.C. (1978) "Organizational Climate: Science or Folklore?", *Academy of Management Review*, 3 (4): 816-826.

Wright, T. & Bonett, D. (2007) "Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover", *Journal of Management*, 33(2): 141-160.

BIOGRAFÍA

Dra. Juana Patlán Pérez puede ser contactada en la Facultad de Psicología, División de Estudios Profesionales, Área de Psicología del Trabajo, de la Universidad Nacional Autónoma de México, Av. Universidad 3004, Col. Copilco Universidad, Delegación Coyoacán, C.P. 04510, México, Distrito Federal. Correo electrónico: patlanjuana@hotmail.com.

Maestro Edgar Martínez Torres puede ser contactado en la Dirección General de Planeación de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo en Abasolo 600, Col. Centro, Pachuca, Hidalgo, C.P. 42001, México. Correo electrónico: edgaral10@hotmail.com .

Maestra Rosalia Hernández Hernández puede ser contactada en el Departamento de Recursos Naturales en el Colegio de Postgraduados, Carretera México-Texcoco Km. 36.5, Montecillo, Texcoco 56230, Estado de México, México. Correo electrónico: rosaliahh@colpos.mx.