III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2011.

# La relación entre satisfacción laboral y cultura organizacional desde la dimensiones del Cuestionario de Cultura Corporativa.

Perez Vilar, Pablo Sebastian.

Cita:

Perez Vilar, Pablo Sebastian (2011). *La relación entre satisfacción laboral y cultura organizacional desde la dimensiones del Cuestionario de Cultura Corporativa. III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: https://www.aacademica.org/000-052/416

ARK: https://n2t.net/ark:/13683/eRwr/5Tf

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de* acceso abierto*. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: https://www.aacademica.org.*

# LA RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LA DIMENSIONES DEL CUESTIONARIO DE CULTURA CORPORATIVA

Perez Vilar, Pablo Sebastian
Universidad Abierta Interamericana. Argentina

**RESUMEN**
El siguiente trabajo presenta los resultados obtenidos de una revisión bibliográfica de estudios científicos relacionados con la satisfacción laboral, publicados entre los años 2000 y 2010. En el mismo se presentan relaciones entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, utilizando como criterio de clasificación las dimensiones recursos humanos, toma de decisión, desempeño y relaciones interpersonales del Cuestionario de Cultura Corporativa de Davies, Phil y Warr (2000). La bibliografía revisada indica la relación positiva de estas dimensiones sobre la satisfacción con el trabajo.

Palabras clave
Satisfacción Cultura Organización Trabajo

**ABSTRACT**
THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL CULTURE FROM THE DIMENSIONS OF THE CORPORATE CULTURE QUESTIONNAIRE
This work presents the results of a literature review of scientific studies related to job satisfaction, published between 2000 and 2010. In this it shows relationships between organizational culture and job satisfaction, using the dimensions human resources, decision-making, performance and interpersonal relationships of the Corporate Culture Questionnaire from Davies, Phil and Warr (2000). The literature reviewed indicates the positive relationship of these dimensions on job satisfaction.

Key words
Satisfaction Culture Organization Work

**Introducción**
La satisfacción laboral es entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo y se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización (Boada y Tous, 1993)
La popularidad del concepto, en distintos campos de investigación, se debe a que la satisfacción laboral está relacionada con un gran número de variables de importancia en la vida de quienes son parte de una organización como la productividad, el rendimiento, el estrés, el burnout, el ausentismo y la rotación entre otros (Luthans, 2002; Robbins, 1998; Spector 1997). Martínez Caraballo, (2007) afirma que "*el interés actual por la gestión de la satisfacción laboral está alimentado por dos factores: el deseo de corregir la gestión empresarial del último periodo, enfocada unilateralmente a eficacia y flexibilidad, y querer responder a la nueva demanda del mercado laboral. Ambos factores llevan a concebir una nueva lógica en el trabajo"* (Martínez Caraballo, 2007: 86)
Con relación a la cultura, Saari y Judge (2004) han realizado una serie de estudios que muestran que la cultura del país en el que está situada la organización es un fuerte predictor de las actitudes que tiene una persona hacia el trabajo, mientras que Randsley, Abrams, Retter, Gunnarsdottir y Ando (2009) encontraron que la satisfacción con el trabajo y los constructos vinculados a ésta presentan pequeñas variaciones al ser comparados entre diferentes países. Por otra parte Markovits, Davis y Van Dick (2007) demostraron que la cultura del sector en el que está inmersa la organización (público o privado) influye en la satisfacción con el trabajo. Mientras que Park, Baker y Lee (2008) encontraron que cada rubro al que se dedica la organización (construcción, ingeniería) se relaciona de distinta forma con la satisfacción laboral de sus empleados.

**Metodología**
Para la realización de este trabajo se realizó una selección, descripción y análisis del corpus documental de trabajos de investigación realizados sobre satisfacción laboral publicados entre los años 2000 y 2010. Para ello se procedió a una búsqueda exploratoria por internet en el buscador Google Académico (http://scholar.google.com.ar) y en la base de datos Scielo, utilizando como criterio de búsqueda las palabras "satisfacción laboral" además de los homónimos en inglés "*job satisfaction*" y

"*work satisfaction*" en el título de trabajos publicados durante el periodo ya indicado. Se utilizó el mismo criterio en la búsqueda utilizando las bases de datos Wilsonweb, EbscoHost y Ovidsp.

La selección de los artículos, que forman parte de este trabajo, se realizó mediante la lectura de cada uno de los resúmenes de los mismos y la unidad de análisis estuvo constituida por cada uno de ellos que cumplió con los siguientes criterios:

*Criterios de inclusión:*

Los trabajos de investigación incluidos fueron aquéllos cuyos resultados obtuvieron relaciones entre la satisfacción laboral y la cultura organizacional. Se prefirieron los trabajos publicados en Journals en forma virtual o basados en publicaciones impresas, escritos originalmente en (o traducidos al) inglés y/o castellano.

*Criterios de exclusión y eliminación:*

Se excluyeron aquellos trabajos a los cuales no se pudo acceder a los textos completos por razones económicas o de acceso a las bases de datos consultadas. También se descartaron aquéllos que no pertenecían específicamente al área de interés de la psicología organizacional, prefiriendo los divulgados en revistas con mayor factor de impacto y/o aquellos publicados con fecha más actual. Se eliminaron los artículos repetidos que se identificaron con diferentes palabras de búsqueda y los trabajos de replicación de resultados o que obtuvieron resultados similares utilizando la misma metodología y/o instrumento en el mismo tipo de población de otros trabajos ya escogidos

**Cultura organizacional y satisfacción laboral**

La bibliografía en general (Lok y Crawford 2004) apoya la hipótesis de Sempane, Rieger y Roodt (2002) que la cultura organizacional impacta en la satisfacción laboral. Distintos aspectos de la cultura organizacional se han investigado en los últimos años en relación con la satisfacción laboral. En una investigación realizada sobre 3960 managers Lau, Tse y Zhou (2002) demostraron que, en un entorno donde existe desarrollo regional y cambios en la política económica, la cultura organizacional orientada hacia el cambio (con empleados a los que no les preocupa, tienden a ver los atributos favorables y expresan afectos positivos hacia el cambio) se relaciona positivamente con la satisfacción laboral, aunque esto dependería también del lugar que ocupa cada empleado dentro de la compañía (mandos medios y trabajadores están menos satisfechos).

Otro tipo de cultura que ha demostrado influir positivamente en la satisfacción laboral es la cultura "Nómada" (Lei-da y Corritore, 2008) surgida en los últimos años y referida a aquellos trabajadores móviles que pueden desempeñar sus tareas en cualquier momento y lugar gracias a los entornos informáticos (*computing environments*).

Un aspecto relacionado con muchas de las culturas organizacionales de la actualidad es la tendencia a la mejora constante, esta ha demostrado relacionarse positivamente con la satisfacción laboral (Victor, Boynton y Stephens-Jahng, 2000). Al mismo tiempo la cultura de aprendizaje organizacional también se vincula positivamente con la satisfacción con el trabajo (Ing-San, 2005)

**Satisfacción laboral y las dimensiones del Cuestionario de Cultura Corporativa**

En los trabajos revisados se encontró que algunas de las escalas de las cuatro dimensiones de la cultura organizacional extraídas del *The Corporate Culture Questionnaire (CCQ)* (Davies, Phil y Warr, 2000) han sido investigadas particularmente con relación a la satisfacción laboral. El CCQ está compuesto por 1) el dominio desempeño, que incluye las dimensiones preocupación por la cantidad, preocupación por la calidad, uso de nuevo equipamiento, estímulo a la creatividad, orientación al cliente y orientación comercial, 2) el dominio recursos humanos, que está compuesto por las dimensiones preocupación por los empleados, participación en el trabajo, preocupación por el desarrollo de la carrera, énfasis en las recompensas relacionadas con el desempeño, preocupación por la igualdad de oportunidades, 3) el dominio toma de decisión, que incluye el grado de formalización, influencia del empleado en las decisiones, efectividad de la toma de decisiones, preocupación a largo plazo, costo del cambio, preocupación ambiental, preocupación por la seguridad y 4) el dominio relaciones, compuesto por las relaciones verticales entre grupos, relaciones horizontales entre grupos, cooperación interpersonal, efectividad de las comunicaciones y conciencia de los objetivos de la organización.

El análisis de los trabajos relacionados con la dimensión desempeño (*performance*), cuyas escalas se vinculan con la cantidad y calidad del trabajo, la estimulación de la creatividad y la orientación comercial o hacia el cliente ha dado como resultado que una carga de trabajo no realista conlleva una baja satisfacción laboral (Bhargava y Kelkar, 2000), asimismo, la preocupación por la calidad del trabajo (Moynihan y Pandey, 2007) y la existencia de una cultura de innovación y creatividad (Kaifeng y Kassekert, 2010) han demostrado mejorar la satisfacción laboral por su fuente motivadora (Ambrose y Kulik, 1999) Por otra parte también se ha vinculado la orientación al cliente con la satisfacción con el trabajo (Moynihan y Pandey, 2007)

Al analizar la dimensión recursos humanos que se refleja en las políticas de la organización, el valor y tratamiento que se da a los empleados, la preocupación por ellos marcada por una actitud de apoyo en un ambiente orientado a la gente, alentador y de confianza, ésta dimensión se relaciona positivamente con la satisfacción laboral (Stevens, Minnotte y Kiger, 2008) En este punto resulta importante referir a la investigación de Perry y Mankin (2007) quienes encontraron que la confianza en el jefe ejecutivo y en la organización se relacionan individualmente con la satisfacción laboral, pero no se vinculan entre sí. También se ha demostrado que el apoyo social, tanto de compañeros como de familiares y amigos puede predecir la satisfacción laboral (Harris, Winskowski y Engdahl, 2007). Tipos particulares de apoyo

social como el apoyo en la tarea y el de los mentores de la carrera, han demostrado estar relacionados con la satisfacción con el trabajo (Selzer, 2008; Harris *et al.* 2007), incluso el apoyo organizacional y la calidad de las políticas de regreso al trabajo luego de una lesión han mostrado estar relacionadas positivamente con la satisfacción laboral (Yueng-Hsiang, Shaw y Chen, 2004) Otros valores culturales relacionados con la satisfacción son los que reflejan la igualdad de oportunidades e imparcialidad (Biswas, 2009).

El análisis de la dimensión toma de decisión refleja que las culturas burocráticas y altamente estructuradas en el grado de formalización se relacionan negativamente con la satisfacción (Lok y Crawford, 2001), mientras que Strydom y Meyer (2002) encontraron que la influencia de tales condiciones depende de la preferencia de los empleados. Por otra parte, el estilo de toma de decisiones jerárquico que caracteriza un sistema regulado pareciera seguir la misma línea (McNeely, 1983) El estilo participativo mejora la satisfacción laboral, especialmente si la participación es en la fijación de metas (Pezeshki Rad, Golshiri Esfahani, y Zamani Miandashti, 2008) y lo mismo ocurre si los empleados tienen cierto grado de influencia o control sobre sus trabajos en cosas como la variedad y el orden de la tarea, el ritmo, la programación de los descansos, procedimientos y políticas en el lugar de trabajo, el arreglo del ambiente físico y la participación en el presupuesto (Biswas, 2009) o si pueden colaborar en la solución de problemas (Ayres y Malouf, 2007). Por otra parte el estilo político de toma de decisión, que ve a la organización como una coalición de individuos que persiguen sus propios intereses en lugar de actuar consecuentemente con su interior para conseguir objetivos comunes, suele asociarse negativamente con la satisfacción laboral (Perrewé, Ferris, Frink y Anthony, 2000) pero si este tipo de estilo de toma de decisión esta mediado por habilidades políticas en sus empleados no reduce la satisfacción con el trabajo de éstos (Gallagher y Laird, 2008) o en algunos casos, como el de los oficiales de la ley, la incrementa (Hochwarter, 2003).

El análisis de la influencia de las escalas de la dimensión de las relaciones interpersonales, ha demostrado que las relaciones horizontales y verticales entre empleados, una efectiva y eficiente comunicación interpersonal junto con buenas relaciones que contribuyan a un entorno que apoye, influyen positivamente en la satisfacción laboral (Moynihan y Pandey ,2007; Strydom y Meyer, 2002), al igual que una estructura social caracterizada por la buena relación entre empleados y superiores (Schyns y Croon, 2006) También una cultura que acepta la diversidad si va acompañada por la percepción de inclusión, se relaciona positivamente con la satisfacción con el trabajo (Lyons, Brenner y Fassinger, 2005), mientras que otros autores (Shaffer, Joplin, Bell, Lau y Oguz, 2000) sugieren que la discriminación estaría relacionada negativamente con la satisfacción laboral, aunque Lyons y O'Brien (2006) no encontraron esa relación con respecto al clima racial.

**Conclusiones**

A partir de lo expuesto se observa la importante relación que tienen las dimensiones del CCQ en la satisfacción de los trabajadores con su trabajo. Las dimensiones desempeño, recursos humanos, toma de decisión y relaciones personales, resultan indicadores útiles para analizar distintos factores de la cultura que influyen en la satisfacción laboral. Si bien esta investigación no incluye trabajos realizados en Argentina, los resultados obtenidos en el resto del mundo sugieren la necesidad de realizar una adaptación de este cuestionario a la cultura local como una posible herramienta de diagnóstico de la situación de las organizaciones y de sus empleados en nuestro país.

**BIBLIOGRAFÍA**


1. Ambrose M. y Kulik V., (1999) Old Friends, New Faces: Motivational Research in the 1990s. Journal of Management 25 (3): 231-293. Recuperado el 2 de diciembre de 2010 http://web.ebscohost.com

2. Ayres J. y Malouf J. (2007) Problem-solving training to help workers increase positive affect, job satisfaction, and life satisfaction. European Journal Of Work And Organizational Psychology. 16 (3), 279 - 294 Recuperado el 8 de enero de 2011 http://web.ebscohost.com

3. Bhargava, S. y Kelkar, A. (2000). Prediction of job involvement, job satisfaction, and empowerment from organizational structure and corporate culture. Psychological Studies, 45(1-2):43-50.

4. Biswas, S. (2009). Job Satisfaction and Job Involvement as Mediators of the Relationship Between Psychological Climate and Turnover Intention. South Asian Journal of Management, 16(1), 27-43. Recuperado el 8 de enero de 2011 http://web.ebscohost.com.

5. Boada J. y Tous J. (1993) Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. Revista de Psicología, Universidad Tarraconensis, 15, 2, 151-166. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 http://dialnet.unirioja.es

6. Davies, B.; Phil, A. y Warr, P. (2000). Corporate Culture Questionnaire manual and user's guide. Sussex: Saville and Holdsworth Limited. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 http://www.shl.com/WhatWeDo/CultureAndMotivation/Pages/ CorporateCultureQuestionnaire.aspx

7. Gallagher, V. y Laird, M. (2008). The Combined Effect of Political Skill and Political Decision Making on Job Satisfaction. Journal of Applied Social Psychology, 38(9), 2336-2360. Recuperado el 8 de Enero de 2011 http://web.ebscohost.com

8. Harris, J.; Winskowski, A., y Engdahl, B. E. (2007). Types of Workplace Social Support in the Prediction of Job Satisfaction. Career Development Quarterly, 56(2): 150. Recuperado el 4 de Enero de 2011 http://web.ebscohost.com

9. Hochwarter, W. (2003). The interactive effects of pro-political behavior and politics perceptions on job satisfaction and affective commitment. Journal of Applied Social Psychology, 33, 1360-1378. Recuperado el 4 de Enero de 2011 http://onlinelibrary.wiley.com

10. Ing-San, H. (2005). Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study. International Journal of Management, 22(2), 285-293. Recuperado el 8 de enero de 2011 http://web.ebscohost.com

11. Kaifeng, Y. y Kassekert, A. (2010). Linking Management Reform

with Employee Job Satisfaction: Evidence from Federal Agencies. Journal of Public Administration Research & Theory, 20(2), 413-436. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 http://web.ebscohost.com

12. Lau, C.; Tse, D. y Zhou, N. (2002). Institutional Forces and Organizational Culture in China: Effects on Change Schemas, Firm Commitment and Job Satisfaction. Journal of International Business Studies, 33(3), 533-550. Recuperado el 8 de enero de 2011 http://web.ebscohost.com

13. Lei-da C.; Corritore, C. A (2008) Theoretical Model of Nomadic Culture: Assumptions, Values, Artifacts, and the Impact on Employee Job Satisfaction. Communications of AIS, Vol. 2008 Issue 22, p235-260 Recuperado el 8 de enero de 2011 http://web.ebscohost.com

14. Lok, P., y Crawford J. (2004). "The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross-National Comparison," Journal of Management Development (23)4, pp. 321-338. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 http://www.emeraldinsight.com

15. Luthans, F. (2002) Comportamiento Organizacional. Ed. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A

16. Lyons, H. y O'Brien, K. (2006) The Role of Person-Environment Fit in the Job Satisfaction and Tenure Intentions of African American Employees Journal of Counseling Psychology 53(4), 387-396 Recuperado el 6 de diciembre de 2010 http://www.ovid.com

17. Lyons, H.; Brenner, B. y Fassinger, R. (2005). A multicultural test of the theory of work adjustment: Investigating the role of heterosexism and fit perceptions in the job satisfaction of lesbian, gay, and bisexual employees. Journal of Counseling Psychology, 52, 537-548. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 http://www.ovid.com

18. Markovits, Y.; Davis, A. y Van Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. International Journal of Cross Cultural Management, 7, 77-99. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 http://ccm.sagepub.com

19. Martínez Caraballo, N. (2007) Recursos humanos y management empresarial. El caso de satisfacción laboral. Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales, (1er semestre) (52) Recuperado el 2 de diciembre de 2010 http://dialnet.unirioja.es

20. McNeely, R. (1983). Organizational patterns and work satisfaction in a comprehensive human service agency: An empirical test. Human Relations, 36(10):957-972. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 http://hum.sagepub.com/content/36 /10/957.abstract

21. Moynihan, D. y Pandey, S. (2007). Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. Administration & Society, 39(7):803-832. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 http://aas.sagepub.com/content /39/7/803.short

22. Park, H.; Baker, C. y Lee, D. (2008). Need for Cognition, Task Complexity, and Job Satisfaction. Journal of Management in Engineering, 24(2), 111-117. Recuperado el 8 de enero de 2011 http://web.ebscohost.com

23. Perrewé, P.; Ferris, G.; Frink, D., y Anthony, W. (2000). Political skill: An antidote for workplace stressors. Academy of Management Executive, 14, 115-123. Recuperado el 8 de enero de 2011 http://web.ebscohost.com

24. Perry, R. y Mankin, L. (2007). Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Work Satisfaction. Public Personnel Management, 36(2), 165. Recuperado el 8 de enero de 2011 http://web.ebscohost.com

25. Pezeshki Rad, G.; Golshiri Esfahani, Z. y Zamani Miandashti, N. (2008) Investigation of Leadership Style Correlates Affecting Jihad-e-Keshavarzi Staffs Job Satisfaction in Yazd. Journal Agric. Science Technology Vol. 10: 421-429 Recuperado el 29 de noviembre de 2010 http://mohitpardaz.com/mp/images/stories/article1.pdf

26. Randsley, G.; Abrams, D.; Retter, C.; Gunnarsdottir, S., y Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. European Journal of Social Psychology, 39(4), 540-557. Recuperado el 8 de enero de 2011 http://web.ebscohost.com

27. Robbins, S. (1998) "Comportamiento organizacional". 7ª Edición. Editorial Prentice Hall. México.

28. Saari, L. y Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. Human Resource Management, 43(4), 395-407. Recuperado el 8 de enero de 2011 http://web.ebscohost.com

29. Schyns, B. y Croon, M. (2006) A model of task demands, social structure, and leader-member exchange and their relationship to job satisfaction" International Journal of Human Resource Management 17 (4): 602-615. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 http://web.ebscohost.com

30. Selzer, E. (2008). Effectiveness of a Seminary's Training and Mentoring Program and Subsequent Job Satisfaction of its Graduates. Journal of Research on Christian Education, 17(1), 25-53. Recuperado el 8 de enero de 2011 http://web.ebscohost.com

31. Sempane, M.; Rieger, H. y Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organizational culture. South African Journal of Industrial Psychology, 28(2):23-30. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 http://ujdigispace.uj.ac.za:8080/dspace /retrieve/4686/license.txt

32. Shaffer, M.; Joplin, J.; Bell, M.; Lau, T. y Oguz, C. (2000). Gender discrimination and job-related outcomes: A cross-cultural comparison of working women in the United States and China. Journal of Vocational Behavior, 57, 395-427. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 http://www.sciencedirect.com

33. Spector P. (1997) Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences New York: Harper & Row

34. Stevens, D.; Minnotte, K. y Kiger, G. (2008). Job Satisfaction Among Dual-Earner Men and Women: The Influence of Self-Reported and Partner-Reported Perceptions of Work-to-Family Spillover. Conference Papers -- American Sociological Association, 1. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 http://web.ebscohost.com

35. Strydom, S. y Meyer, J. (2002). An investigation of the sources of job satisfaction and work stress among middle-level managers in the Western Cape. South African Journal of Industrial Psychology, 28(2):15-22. http://www.sajip.co.za/index.php /sajip/article/view/60/58

36. Victor, B., Boynton A. y Stephens-Jahng T. (2000). 'The effective design of work under total quality management', Organization Science, 11, pp. 102-117. Recuperado el 4 de diciembre de 2010 http://web.ebscohost.com

37. Yueng-Hsiang, H.; Shaw, W. y Chen, P. (2004). Worker perceptions of organizational support and return-to-work policy: Associations with post-injury job satisfaction. Work, 23(3), 225-232. Recuperado el 8 de enero de 2011 http://web.ebscohost.com