

Estudio de cultura organizacional y satisfacción laboral en empresas comerciales

Study of Organizational Culture and Job Satisfaction in Commercial Companies

José O. Molina-Germán ^a, Anel Y. Pérez-Melo ^b, Georgina Lizárraga-Salazar ^c

Abstract:

There are internal and external elements that influence the work of organizations, these allow them to identify opportunities to work for consolidating and strengthening themselves to face the challenges from the complex world. Several studies point to the organizational culture and the employee satisfaction as fundamental aspects in the achievement of organizational objectives. In this context, the purpose of this study is to identify the predominant organizational culture and the level of work satisfaction in a commercial company. To do this, a quantitative methodology was used applying two instruments, OCAI developed by Cameron and Quinn (1990) to evaluate the organizational culture and an adaptation of S20-23 by Melía and Peiró (1998) to measure work satisfaction, to a sample of 39 employees. The results indicate there is not a dominant type of culture, only a slight predominance of the market type is observed. Also, both dimensions were correlated to know the causal relationship, which according to the data shows a slight negative relationship between the clan culture type and the satisfaction factor in relationship with their superiors, as well as a low relation among the types of adhocratic and hierarchical culture in relation to the satisfaction factor with the physical environment at work.

Keywords:

Organizational culture, Job satisfaction, Commercial sector

Resumen:

Existen diversos elementos internos y externos que influyen el quehacer de las organizaciones, éstos les permiten identificar áreas de oportunidad en los que deben trabajar con el propósito de consolidarse y fortalecerse para enfrentarse a los retos que se le presentan en el mundo complejo en el cual interactúan. Diversos estudios señalan a la cultura organizacional y la satisfacción de los colaboradores como aspectos fundamentales en el logro de los objetivos organizacionales. A partir de este contexto, este estudio busca identificar la cultura organizacional predominante y el grado de satisfacción laboral de una empresa comercial. Para ello, se utilizó una metodología de corte cuantitativo aplicando el instrumento OCAI de Cameron y Quinn (1990) para evaluar la cultura organizacional y una adaptación del S20-23 de Melía y Peiró (1998) para medir la satisfacción laboral, a una muestra de 39 empleados de diferentes niveles jerárquicos. Los resultados indican que no existe un tipo de cultura dominante de manera clara, sólo se observa un ligero predominio del tipo de mercado. Asimismo, se correlacionaron ambas dimensiones para conocer la relación causal, la cual de acuerdo con los datos se manifiesta una ligera relación negativa entre el tipo de cultura clan y el factor de satisfacción con la relación con sus superiores, así como una relación baja entre los tipos de cultura adhocrática y jerarquizada con relación al factor satisfacción con el entorno físico en el trabajo.

Palabras Clave:

Cultura organizacional, Satisfacción laboral, Empresa comercial

^a Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Regional Mazatlán, Ciencias Económico Administrativas. Email: octavio.udo@hotmail.com

^b Autor de Correspondencia, Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Regional Mazatlán, Ciencias Económico-Administrativas, ORCID: 0000-0001-6363-8149, Email: anel.perez@udo.mx,

^c Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Regional Mazatlán, Ciencias Sociales y Humanidades, Email: goguil2002@hotmail.com

Introducción

En cuanto a los atributos y dimensiones de la cultura empresarial, existen demasiados, debido a que conceptualmente es muy amplio para poder limitarlo.1

Es por esto que las organizaciones y la sociedad misma buscan mejores maneras para crear ambientes propicios que faciliten el trabajo y la comunicación, tanto fuera como dentro de la misma. A lo largo de la historia se ha avanzado en obtener la cultura laboral idónea para trabajar, y como resultado existen diversos enfoques organizacionales, aunque desafortunadamente parece ser que siempre se prioriza por una mayor productividad que el factor humano.

Aunque la mayoría de los directivos consideran indispensable el factor humano, acorde a diversos estudios señalan que pocos son los que realmente le proporcionan lo necesario para que se sienta plenamente satisfecho con sus necesidades y pueda llegar a realizarse tanto en lo laboral como en la vida personal. Debido a esta razón, la investigación pretende identificar el grado de satisfacción laboral en relación con el tipo de cultura organizacional presente en una organización comercial en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, México.

Cultura organizacional

La cultura organizacional ha sido conceptualizada por diversos autores a lo largo de la historia. Algunos autores la define como un conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada sociedad, adquiriéndose por medio de un aprendizaje social, además de procesos de socialización que exponen individuos a diversos elementos, como actividades o interacciones, las cuales conforman la experiencia social, con lo cual los miembros se hacen de valores compartidos. 2

Por su parte, otros autores indica que la cultura empresarial es la capacidad de los grupos, dentro de la empresa, para aprender de las experiencias que se han vivido en la empresa. Además son los valores, hábitos, costumbres, conducta, tradiciones y los objetivos aprendidos, de generación en generación, impuestos por los actuales miembros de la organización, y que van siendo transmitidas conforme entra nuevo personal. 3,4

Estas definiciones coinciden en que la cultura es transmitida y compartida por el mismo personal y que va cambiando conforme se presenten situaciones que alteren el comportamiento de algún grupo en la empresa, con lo cual llevara al individuo a actuar de una manera positiva o negativa respecto a su trabajo, afectando así a la empresa.

Al respecto, existen 4 elementos fundamentales de la cultura: técnicas, código simbólico, modelos de la realidad y mundo normativo. También se afirma que la cultura corporativa está fundamentada por los fundadores, estilo de dirección, claridad de los principios organizacionales, autonomía individual, valores y creencias compartidas, estructura, sistema de apoyo, sistemas de recompensas, estímulo al riesgo, talento humano. 5,6

Al tomar estas características en cuenta se describen 2 dimensiones, la primera está caracterizada por la estabilidad y el control y la segunda se encuentra orientada a la integración de criterios, la diferenciación y la rivalidad.1

Aunado a lo anterior, se identifica dos tipos de organizaciones, la que mira hacia dentro si misma día con día, por lo que no se encuentra afectada por los cambios que el entorno pueda tener, y aquellas que su orientación es externa y su día con día centran su atención a factores externos que afectan la modificación y adaptación de su cultura.7

Estas dimensiones en conjunto conforman un cuadrante con los 4 grupos de cultura.

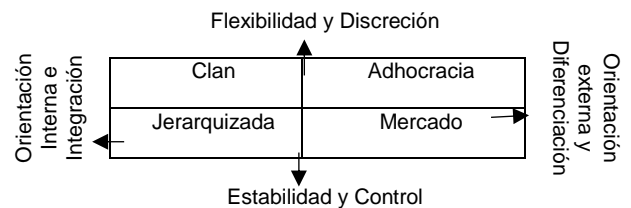


Figura 1 Tipos de cultura

Fuente: Cameron y Quinn (1999)

A este respecto, se definen estos grupos de la siguiente manera:

Clan: Se concibe a la empresa como un lugar amistoso para trabajar, las personas comparten mucho entre sí, como una familia y el compromiso de sus miembros es grande. Los dueños o directivos se consideran maestros o figuras paternalistas con gran influencia en su organización, la cual está unida por la lealtad o la tradición, cree en el beneficio a largo plazo y en el desarrollo del personal y concede gran importancia a la moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. Hay motivación para el trabajo en equipo, participación y consenso.

Ad-Hoc (Adhocracia): Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, con espíritu emprendedor y creativo, asimismo, son tomadores de riesgo e innovadores. La organización se sostiene por la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el constante crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. El éxito institucional

significa tener utilidades significativas por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. Se estimula la iniciativa individual y la libertad de intelecto.

Jerarquizada: La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar, con procedimientos que rigen lo que las personas deben hacer todos los días. Los líderes buscan ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una empresa donde las reglas y las políticas juegan un rol dominante. La preocupación de la dirección es la estabilidad y el funcionamiento eficaz con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega, planificación adecuada y bajo costo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.

Mercado: Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es por un lado realizar un trabajo bien hecho y por otro, la reputación de la empresa. Las personas son competitivas y orientadas a objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores. El sostenimiento de la organización está en ganar, definiendo el éxito en términos de participación y posicionamiento en el mercado. Sus miembros están en un ambiente en el cual el control del trabajo realizado es lo primordial y además éstos prefieren la estabilidad. Lo importante acerca de este modelo es que cada cuadrante es diferente a los demás y tal vez hasta llegan a ser antagónicos, al tener valores opuestos. 1

Satisfacción laboral

Resulta complicado diferenciar entre la motivación de la satisfacción laboral, esto es debido a que ambos conceptos están relacionados de manera muy estrecha. La satisfacción en el trabajo se describe como una disposición psicológica del empleado ante el trabajo que realiza, lo que supone un grupo de actitudes y sentimientos. 8

Para otros autores la satisfacción laboral se refiere a la combinación entre sentimientos y conocimientos, la cual es un estado interno que se expresa a través de un conjunto de respuestas manifiestas en el trabajo. Al respecto, también se indica que es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables que tiene el empleado hacia su actividad laboral.

Acorde a diversos autores, la satisfacción o insatisfacción en el trabajo, depende por diferentes factores, como el ambiente físico donde se trabaja, la manera en la que se refieren los superiores a ellos, el trato que reciben, el sentido de logro o realización en su labor, el aplicar u

obtener nuevos conocimientos además de ser capaces de asumir retos. 9,10

Por ello, se debe tener en cuenta que al tratar de conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores, éstos pueden estar influenciados por la cultura organizacional y la motivación hacia su trabajo, si tiene una cultura bien definida y el operativo percibe que sus necesidades son realmente satisfechas, esto tendrá un impacto en sus actitudes, que lo pueden llevar a ser más positivo hacia la empresa y en sus labores, lo que se refleja en un mejor desempeño. 11

La satisfacción laboral de los empleados afectará directamente al comportamiento organizacional de la empresa y a la calidad de vida de los empleados. 12

Otros factores importantes que repercuten en la satisfacción laboral y no necesariamente forman parte de la empresa, pero que influyen en la misma, son la edad, la salud, la antigüedad dentro de la empresa, la estabilidad emocional, la condición socioeconómica, el ocio, además de las relaciones que tengan en la familia, entre otras cosas. Todo lo anterior afecta sus motivaciones, aspiraciones y su realización. 13

Se definen a la satisfacción laboral como las actitudes de un trabajador hacia su empleo, considera la compañía, el supervisor, los compañeros de trabajo, salario, ascensos, condiciones de trabajo, entre otros factores que influyen para la satisfacción además de la vida en general.

A partir de lo antes expuesto, la satisfacción es la combinación de las actitudes, favorables o desfavorables, que posea el trabajador hacia la función que desempeñe dentro de la empresa.

Metodología

La investigación es un estudio de caso de corte cuantitativo, transversal, se limita al análisis y descripción de las dimensiones de cultura organizacional y satisfacción laboral de una empresa del sector comercial.

Para ello, se aplicaron dos instrumentos:

a) OCAI de Cameron y Quinn para evaluar la cultura organizacional. Éste aborda 6 dimensiones: Características dominantes; Liderazgo organizacional; Administración del recurso humano; Unión de la organización; Énfasis estratégicos y Criterio de éxito, cada una tiene 4 aseveraciones entre las que se deben repartir 100 puntos (máximo), otorgando el mayor puntaje a la opción con la que se esté más de acuerdo. Cada una de las cuatro preguntas corresponde a uno de los cuatro tipos de cultura descritos anteriormente. Los resultados pueden ser plasmados en un plano de coordenadas donde se muestra con más claridad las tendencias de la empresa.

b) Adaptación de S20-23 de Melía y Peiró para medir la satisfacción laboral, el cual está compuesto por 23 reactivos presentados como aseveraciones donde se da respuesta en formato Likert con 5 opciones (Muy insatisfecho; Poco insatisfecho; Indiferente; Poco satisfecho; Muy satisfecho), donde se contesta según el grado con el que se identifique, se analizan 5 factores de Satisfacción: con la relación con sus superiores; con las condiciones físicas en el trabajo, con la participación en las decisiones, con su trabajo y con el reconocimiento.

Ambos instrumentos fueron aplicados a los empleados de diferentes niveles jerárquicos y puestos de la empresa comercial seleccionada. La muestra estuvo compuesta de 39 personas de una población de 70 empleados distribuidos en 4 sucursales y la matriz.

Es importante señalar que se incorporó un apartado para identificar los aspectos sociodemográficos y organizacionales de los sujetos encuestados.

Resultados

A continuación, se presentan los principales hallazgos referidos a datos sociodemográficos, organizacionales, cultura organizacional y satisfacción laboral

Datos sociodemográficos y organizacionales

Los resultados concernientes a los datos sociodemográficos y organizaciones nos indican que el 92% de los sujetos de la muestra son hombres y el 8 % mujeres, asimismo, el 54 % son casados y el 44% solteros, como se observa en la tabla 1.

		Frecuencia	Porcentaje %
Sexo	Hombre	36	92
	Mujer	3	8
Estado civil	Casado	21	54
	Soltero	17	44
	Otro	1	2
Edad	18 a 25 años	4	10
	26 a 30 años	7	18
	31 a 35 años	15	39
	36 a 40 años	7	18
	41 años o mas	6	15
Nivel de estudios	Ninguno	3	8
	Primaria	11	28
	Secundaria	13	33
	Preparatoria	9	23
	Licenciatura	3	8
Antigüedad en la Organización	Menos de 3 años	3	8
	3 a 5 años	13	33
	6 a 10 años	17	44
	11 o mas años	6	15

Tabla 1. Resultados de sexo y estado civil

Fuente: elaboración propia (2017)

En relación con la edad, el mayor porcentaje de los sujetos 38%, tiene un rango de edad entre los 31 y 35 años, seguidos por un 18% respectivamente que se ubican entre los 26 a 30 y los 36 a 40 años, el menor porcentaje está en el rango de 18 a 25 años (10%).

Lo referido al nivel de estudios, se observa una mayor proporción con estudios de secundaria (33%), seguido de un 28% con primaria, 23% con preparatoria y solo el 8% cuentan con estudios de licenciatura.

Por otro parte, los datos muestran que el 92% de los empleados encuestados son operativos y el 8% mando medio o directivo, respecto a su antigüedad el 44% tiene entre 6 a 10 años en la empresa, el 33% de 3 a 5 años y solo el 15% tiene la mayor antigüedad (11 años o más).

Dimensiones de cultura organizacional

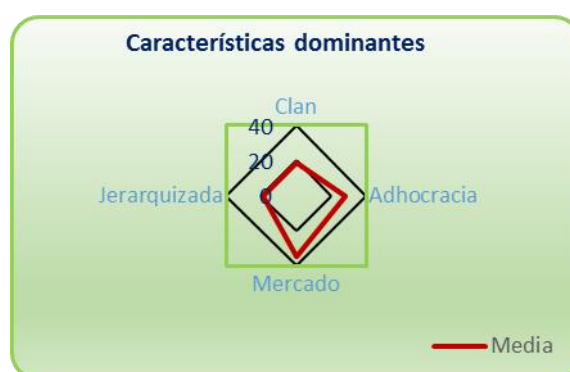
Con el propósito de identificar los rasgos que caracterizan a la cultura organizacional, se analiza de forma individual las dimensiones que la conforman, lo que permita identificar los rasgos de estilos de cultura organizacional.

1.- Características dominantes				
Estadísticos				
	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Media	18.59	27.82	34.49	19.10
Mínimo	10	10	20	10
Máximo	30	50	50	40

Tabla 2. Dimensión carcterísticas dominantes

Fuente: elaboración propia (2017)

En la tabla 2 se presentan los resultados porcentuales acorde a la percepción de directivos y operativos de la primera dimensión denominada características dominantes.



Gráfica 1. Características dominantes

Fuente: elaboración propia (2017)

La gráfica 1 de la dimensión características dominantes presentan una orientación hacia los tipos de cultura de mercado y adhocrática. La organización muestra una preocupación principalmente por hacer bien el trabajo en aras de lograr un mayor nivel competitivo. El personal se caracteriza por emprender y asumir riesgos.

2.- Liderazgo organizacional				
Estadísticos				
	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Media	12.69	20.00	37.69	29.62
Mínimo	5	5	10	10
Máximo	30	40	60	50

Tabla 3. Dimensión Liderazgo Organizacional

Fuente: Elaboración propia (2017)

En relación con la práctica del liderazgo organizacional, los resultados muestran un predominio de la cultura de mercado, así como una significativa influencia del tipo jerarquizado.



Gráfica 2. Dimensión Liderazgo organizacional

Fuente: elaboración propia (2017)

Se mantiene la visión de liderar, ante todo, con el propósito de alcanzar los resultados de la empresa. Para ello es fundamental ejercer el liderazgo desde una perspectiva jerarquizada, cuyas características inhiben la participación de los empleados. Este resultado muestra un contraste respecto a la dimensión de las características dominantes.

3.- Administración del recurso humano				
Estadísticos				
	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Media	17.31	36.92	24.49	21.54
Mínimo	5	10	10	10
Máximo	40	60	40	45

Tabla 4. Dimensión Administración del recurso humano

Fuente: elaboración propia (2017)

El análisis de los resultados de la Administración del recurso humano una marcada tendencia hacia el individualismo (tabla 4). Para ello la organización utiliza como instrumentos la libertad y el deseo de competencia interna. Por tanto, el trabajo en equipo es débil, así como la estabilidad de las relaciones interpersonales. La forma en que se administra el recurso humano refleja un alto grado de exigencia para los empleados de la empresa. (Gráfica 3).



Gráfica 3. Dimensión Administración del recurso humano

Fuente: elaboración propia (2017)

4.- Unión de la organización				
Estadísticos				
	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Media	12.69	29.74	27.95	29.62
Mínimo	5	10	15	10
Máximo	30	50	40	50

Tabla 5. Dimensión unión de la organización

Fuente: elaboración propia (2017)



Gráfica 4. Dimensión unión de la organización

Fuente: elaboración propia (2017)

El resultado de esta dimensión unión de la organización es consistente con lo que se observa en las tres dimensiones anteriores (tabla 5). Sin haber un predominio marcado destacan en esta gráfica los tipos de cultura jerarquizada, adhocracia y mercado (Gráfica 4), con puntuaciones muy similares, lo que refuerza la perspectiva de que la empresa representa una organización con una marcada tendencia a lograr los objetivos con base en una estructura organizacional con el imperativo de la jerarquía como instrumento principal y, en un aparente contrasentido, promoviendo entre los empleados, el interés y el deseo por la innovación y el desarrollo.

5.- Énfasis estratégico				
Estadísticos				
	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Media	21.15	20.13	30.90	27.82
Mínimo	10	10	15	10
Máximo	35	35	45	45

Tabla 6. Dimensión Énfasis estratégico

Fuente: elaboración propia (2017)



Gráfica 5. Dimensión Énfasis estratégico

Fuente: elaboración propia (2017)

En el gráfico 5 se puede observar que predominan las culturas de mercado y jerarquizada. Lo que se infiere, dadas las características de esta dimensión, es que la empresa sitúa su énfasis y por tanto el diseño de sus estrategias, en el desarrollo de acciones competitivas que le permitan alcanzar un lugar relevante en mercado en el cual compite. La base para alcanzar este propósito se encuentra en la estructura organizacional, caracterizada por el control y la organización adecuada del trabajo, cuyo principal parámetro es la eficiencia.

6.- Criterio de éxito				
Estadísticos				
	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Media	19.10	21.28	30.00	29.62
Mínimo	10	10	20	15
Máximo	35	40	40	45

Tabla 7. Dimensión Criterio de éxito

Fuente: elaboración propia (2017).

El éxito de esta organización, de acuerdo con los resultados que se muestran en la gráfica 6 y tabla 7, se mide en función del liderazgo que ejercen en el mercado. Desplazar a la competencia es una tarea constante, constituyendo una prioridad frente a aspectos que quizás sean más relevantes como el desarrollo del personal, el reconocimiento los empleados, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, así como el desarrollo y la innovación de sus productos



Gráfica 6 Dimensión Criterio de éxito

Fuente: elaboración propia (2017)

Estadísticos globales de la Cultura Organizacional				
Tipo	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Media	16.92	25.98	30.92	26.22
Mínimo	10.83	15.83	22.50	18.33
Máximo	23.33	35.83	39.17	33.33

Tabla 8. Cultura Organizacional

Fuente: elaboración propia (2017)



Gráfica 7. Cultura Organizacional

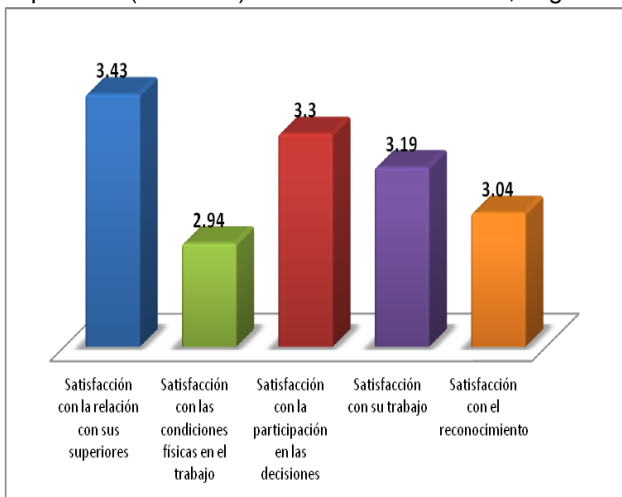
Fuente: elaboración propia (2017)

Se observa que la cultura de mercado es el tipo cultural con las puntuaciones más altas en promedio, en tanto la cultura tipo clan contiene la puntuación más baja, lo que evidencia una congruencia en base a los rasgos característicos de ambos tipos de cultura. El énfasis entonces se centra en dirigir todo el esfuerzo de la organización para alcanzar el logro de las metas a través de la alta competencia. Se aprecia, asimismo, que los rasgos más característicos de la cultura manifiestan un equilibrio, exceptuando el clan, por tanto, se puede inferir que existe un ligero predominio de la cultura de mercado y, a la vez, subyacen con una presencia importante las culturas jerarquizada y adhocrática.

Satisfacción laboral

Los resultados de satisfacción laboral nos muestran los resultados de los 5 factores que analiza el instrumento S20/23 (adaptación).

El factor que se observa con mayor satisfacción en el relacionado con Satisfacción con la relación con sus superiores (Gráfica 8) con una media de 3.43, seguida de



la satisfacción con la participación en las decisiones con una media de 3.3, el factor con menor grado de satisfacción es la satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo.

Gráfica 8. Medias de factores de satisfacción

Asimismo, se realizó la correlación entre los tipos de cultura en la empresa analizada y el grado de satisfacción de sus empleados, en la tabla 9 se presentan los resultados.

Correlaciones					
	F1	F2	F3	F4	F5
Cultura tipo Clan	-.338*	-.002	-.141	.099	.038
Cultura tipo Adhocracia	-.017	.436**	-.144	.114	-.204
Cultura tipo Mercado	.115	-.142	.056	-.085	-.021
Cultura tipo Jerarquizada	.205	.454**	.266	-.162	.278

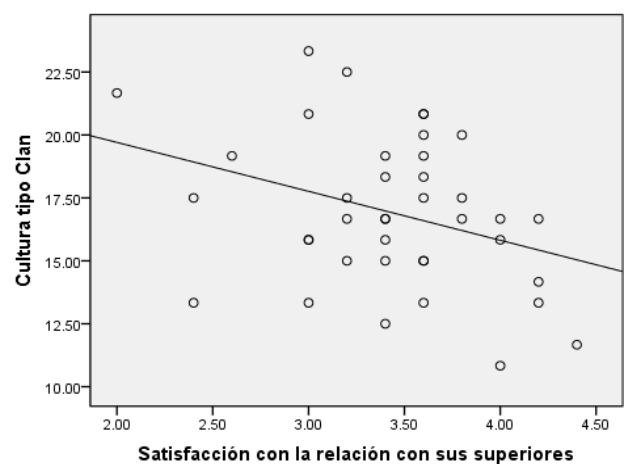
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).
 **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

- F1 Satisfacción con la relación con sus superiores
- F2 Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo
- F3 Satisfacción con la participación en las decisiones
- F4 Satisfacción con su trabajo
- F5 Satisfacción con el reconocimiento

Tabla 9. Correlación entre tipos de cultura y satisfacción laboral

Fuente: elaboración propia (2017)

Como se observa en la tabla 9, no se presenta una correlación significativa alta entre las variables analizadas.



Gráfica 9 Dispersión de tipo de cultura y satisfacción laboral (en relación con sus superiores)

La gráfica de dispersión de una de las dimensiones de la cultura organizacional y el factor 1, permite corroborar una relación negativa baja entre estos elementos lo cual explica que este tipo de cultura genera en alguna medida cierto nivel de insatisfacción respecto a cómo se da la relación entre empleados y directivos. Sin embargo, en la perspectiva del análisis global de las dimensiones en su conjunto y los factores estudiados, la relación es prácticamente nula.

Conclusiones

Con el objetivo de identificar qué tipo de cultura organizacional predomina en la empresa comercial seleccionada, se retomó la propuesta de Cameron y Quinn que nos señalan cuatro tipos de cultura Clan, Adhocracia, Jerarquizada y de Mercado, para ello se aplicó el instrumento denominado OCAI, los resultados dan muestra que ninguno de los cuatro tipos culturales es visible de forma única dentro de la organización, sólo se observa en los datos analizados un ligero predominio del tipo mercado, ello permite inferir que la empresa promueve un tipo de cultura enfocado al logro de las metas establecidas, a la búsqueda de un mayor nivel competitivo que le permita tener un posicionamiento en el mercado que compite, considerando el contexto y las circunstancias que prevalecen en un periodo determinado. Es importante destacar la escasa presencia en los resultados del tipo de cultura clan, ya que en ninguna de las seis dimensiones analizadas presenta puntuaciones significativas.

Por otro lado, los resultados referidos a la satisfacción laboral se obtuvieron a partir de la aplicación del instrumento adaptado S20/S23 de Meliá y Peiró (1998), que denotan un mayor grado de satisfacción en lo relacionado con sus superiores, seguido de la satisfacción con la participación en las decisiones, el factor con menor grado de satisfacción de acuerdo con los participantes es la referida con las condiciones físicas en el trabajo.

En otro sentido, el análisis de la correlación entre las dimensiones de la cultura organizacional y los factores de la satisfacción sugiere una evidente ausencia de relación causal. Los datos sólo manifiestan una ligera relación negativa entre el tipo de cultura clan y el factor satisfacción con la relación con sus superiores, así como una relación baja entre los tipos de cultura adhocrática y jerarquizada con relación al factor satisfacción con el entorno físico en el trabajo.

Referencias

[1] Cameron, K. y Quinn, R. Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. EUA; 1999.

- [2] Rousseau, D.M. Teamwork: Inside and out. Business Week Advance. NY; 1993: 1-22.
- [3] Chiavenato, I. Comportamiento organizacional, Editorial Mc Graw Hill; 2004.
- [4] Lucas, A. La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Editorial Bosch. España; 1997.
- [5] Serna, H. Gerencia estratégica. teoría-metodología alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá, Colombia: 3R Editores 9ª edición; 2003.
- [6] Sepúlveda, F. El modelo competing values framework (cvf) y el diagnóstico de la cultura organizacional. Revista de Economía y Administración. Diciembre 2004. Año XII., número 63; 2004: 7-27.
- [7] Vargas, J. La implicación de la organización del trabajo en la satisfacción laboral, el aprendizaje organizacional y las capacidades de innovación. Tesis inédita en Universidad Autónoma de Querétaro, México; 2011:1-249.
- [8] Chiang, M., Martín M. y Nuñez, A. Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: R.B.; 2010.
- [9] Newstrom, J. Comportamiento humano en el trabajo. Mexico: Mc Graw Hill Companies Inc; 2007.
- [10] Fernández M, Villagrasa J, Gamó M, Vázquez J, Cruz E, Aguirre M y Andradás V. Estudio de la satisfacción laboral y sus determinantes en los trabajadores sanitarios de un área de Madrid. Revista Esp Salud Pública; 1995: 487-497.
- [11] Schultz, P. Psicología industrial; Editorial Mc Graw Hill; 1990.
- [12] Blum, M. y Naylor, J. Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales. México: Trillas; 1988.
- [13] Meliá, J.L. y Peiró, J.M. Cuestionario de satisfacción laboral S20/23. Psicología de la seguridad laboral. Revisado en http://www.uv.es/melija/Research/Cuest_Satisf/S20_23.PDF; 1998: 1-5.