

# CULTURA ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR LABORAL\*

*Gregorio Calderón Hernández\*\**  
*Sandra Milena Murillo Galvis\*\*\**  
*Karen Yohana Torres Narváez\*\*\*\**

---

\* Este artículo hace parte de una línea de investigación sobre cultura organizacional en las empresas caldenses, adelantada por el Grupo Académico Cultura Organizacional y Gestión Humana, de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. Este proyecto fue financiado parcialmente por la Dirección Nacional de Investigación de la Universidad Nacional (Convocatoria DINAIN 2000-2001). La investigación fue realizada durante el período 2000-2002. Este artículo de recibió el 11/02/03 y se aprobó el 05/05/03.

\*\* Doctorado Administración de Empresas y Dirección de Empresas, Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, 2001. Magíster en Desarrollo Educativo y social CINDE–Universidad Pedagógica Nacional, 1992. Maestría en Administración, Universidad EAFIT, 1998. Profesor Asociado Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. Director del Grupo Académico Cultura Organizacional y Gestión Humana. Correo electrónico: gtacogh@hevado.manizales.unal.edu.co

\*\*\* Administradora de Empresas, Universidad Nacional de Colombia, 2002. Analista de Confamiliares. Integrante Grupo Académico Cultura Organizacional y Gestión Humana. Correo electrónico: sandrammg@yahoo.com

\*\*\*\* Administradora de Empresas, Universidad Nacional de Colombia, 2002. Analista de Confamiliares. Integrante Grupo Académico Cultura Organizacional y Gestión Humana. Correo electrónico: ktorres@hotmail.com

## RESUMEN

Esta investigación busca establecer las relaciones entre la *cultura organizacional* y el *bienestar laboral*. Parte de considerar que la gestión de la organización requiere, por parte de sus líderes, comprender tanto elementos técnicos como socioculturales; uno de éstos lo constituyen el bienestar y la satisfacción de los trabajadores, por cuanto está relacionado con resultados económicos, manejo de conflictos, satisfacción de los clientes y logro de eficiencia organizacional. Se plantea, además, que si se pretende trascender programas asistencialistas y aportar a la calidad de vida de las personas que trabajan, es necesario conocer y actuar sobre variables de carácter sociocultural. Mediante un enfoque cualitativo-cuantitativo en el que se realizaron 14 entrevistas en profundidad y 204 encuestas a trabajadores de diversos niveles ocupacionales de siete empresas, se trató de contrastar la mencionada relación. Los resultados muestran que la satisfacción del trabajador está asociada con culturas orientadas al empleado, corporativistas, abiertas, pragmáticas y con control laxo, pero no se pudo establecer que existía asociación entre organizaciones con culturas orientadas al proceso y el bienestar de sus empleados.

**Palabras clave:** Bienestar laboral, cultura organizacional, gestión humana, satisfacción laboral.

## ABSTRACT

This research project seeks to establish relationships between organizational culture and labor welfare. The research is based on the assumption that organizations' managing leaders need to understand technical, social and cultural elements —including workers' welfare and satisfaction— since these are related to economic results, conflict resolution, customer satisfaction and attainment of organizational efficiency. Authors sustain that if social programs are to be transcended and contributions to workers' quality of life are to be made, it is necessary to be aware of social and cultural variables in order to undertake actions. Through a qualitative-quantitative approach, 14 in-depth interviews and 204 surveys to workers in different occupations at seven companies were conducted in an attempt to compare the abovementioned relationship. Results show that worker's satisfaction is related to employee-oriented, corporate, open, pragmatic, and flexible environments. However, it was not possible to establish a relationship between organizations and process-oriented environments and employee welfare.

**Key Words:** Labor welfare, Organizational Environment, Human Resources Management, Work satisfaction.

## Introducción

Desde hace varias décadas se ha reconocido, como una alternativa teórica, la organización como un sistema que integra lo técnico y lo psicosocial (Kast y Rosenzweig, 1988), el subsistema técnico, entre otras cosas, y que permite establecer las condiciones de especialización provenientes de la tecnología, las tareas, los productos o los servicios; mientras que la esencia del subsistema psicosocial radica en el comportamiento del individuo como tal y de los grupos que conforma. Entender el elemento sociocultural de las organizaciones es una responsabilidad de las personas encargadas de gestionarlas (Dávila, 2000), pues implica comprender la relación de la persona con la organización, sus actitudes, expectativas y aspiraciones.

Un aspecto motivo de interés tanto de académicos como de expertos es el bienestar laboral, por cuanto se ha establecido una relación directa entre la satisfacción de la gente con su trabajo, los resultados económicos de la empresa, la satisfacción de los clientes y las condiciones internas para la dirección empresarial. Las prácticas alrededor del bienestar laboral, inicialmente, se centraron en programas sociales tendientes a mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador; posteriormente, en proyectos orientados a modificar las condiciones de trabajo o a ofrecimientos de prestaciones especiales que complementarían los ingresos y condiciones sociales del trabajador; después, al logro de estrategias para el incremento de la lealtad, la motivación, y, por último, a la búsqueda de condiciones que mejoraran de manejar integral la calidad de vida laboral (Barley y Kunda, 1992).

Una condición que ha surgido como resultado de diversos estudios es lograr un “estado de bienestar”,<sup>1</sup> que vaya más allá de programas asistencialistas fundados en ‘dar cosas’ al trabajador, lo cual implica actuar sobre factores estructurales y funcionales dentro de la organización: prácticas de gestión humana, estilo de dirección, sistema de comunicación, integración persona-organización, sistema de compensación y beneficios, entre otros. Dado que muchos de estos factores mencionados son de carácter sociocultural, una inquietud que surge entonces es qué relación puede existir entre el bienestar laboral y las características de la cultura organizacional.

La revisión de los diversos estudios sobre el tema permite suponer alguna asociación entre estas dos variables: se ha verificado que una cultura orientada a las personas tiene efectos importantes sobre la satisfacción del trabajo, el compromiso y la estabilidad laboral; que la calidad de la supervisión aumenta el bienestar, y que la percepción de bienestar depende del tipo de trabajo y de la cultura organizacional dominante (Cameron y Freeman, 1991; Hofstede, *et al.*, 1990; García y Ovejero, 2000).

<sup>1</sup> No se hace referencia a la noción de *Estado de bienestar*, propio del modelo fordista, aunque puede ser complementario en algunos aspectos; podría asociarse mejor a lo que Boyer (2002) denomina las dimensiones de seguridad en el trabajo: estabilidad compatible con el dinamismo económico, seguridad y salud en el trabajo, valoración de la carrera individual y el desarrollo de las competencias que les son inherentes, oportunidades para adquirir y mantener calificaciones profesionales, garantía de un ingreso adecuado, protección de la representación colectiva, y seguridad del mercado laboral.

Estas inquietudes académicas se complementaron con un interés práctico de un conjunto de empresas de Caldas, que bajo el liderazgo de Confamiliares están tratando de construir un modelo de bienestar laboral, y dieron lugar al presente proyecto de investigación que pretende determinar las características de la cultura organizacional que inciden sobre el bienestar de los empleados.

La investigación tuvo un diseño cualitativo-cuantitativo (Hofstede, 1999; Denison, 1991; Rodríguez, 1999), con el que se contrastaron siete empresas en las cuales se encuestaron 204 trabajadores de los diversos ámbitos ocupacionales y se realizaron 14 entrevistas a fondo. Se adaptaron modelos ya probados para la parte cuantitativa, el de Hofstede (1999), para la medición de cultura, y el de Meliá y Peiró (1989), para satisfacción laboral.

El estudio encontró una relación directa entre la satisfacción de los trabajadores y culturas orientadas al empleado, corporativistas, abiertas, pragmáticas y con control laxo; pero no se pudo establecer que existiera asociación entre organizaciones con culturas orientadas al proceso y la satisfacción laboral.

## 1. Contexto y metodología de la investigación

Durante el primer semestre del 2000, Confamiliares Caldas, en un diagnóstico sobre el bienestar laboral en 57 empresas que tuvieran vinculados cincuenta o más trabajadores, encontró que las organizaciones lo circunscriben a un asistencialismo centrado en 'dar cosas', esto es, en fomentar el tener por medio de programas de recreación, vivienda, salud y otros. Aunque estos aspectos

son importantes, pueden resultar reduccionistas frente al concepto de *estado de bienestar*; que estudios recientes han venido acuñando en este campo del bienestar laboral y que está asociado tanto con el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador como con la productividad de la organización (Cameron y Freeman, 1991; Morales, 1998; Daniels, 2000).

A raíz de estos resultados, Confamiliares inició un proyecto para construir un modelo de bienestar laboral que permitiera a las empresas ofrecer alternativas integrales en este aspecto de la gestión humana; no obstante, en la revisión teórica inicial se detectó que uno de los temas menos estudiados, tanto en el contexto local como en el internacional, era la relación que pudiera existir entre el bienestar laboral y la cultura de las organizaciones.

Como consecuencia se formuló un proyecto de investigación que pretendía responder a la pregunta sobre la relación existente entre la cultura y el bienestar, y muy específicamente orientado a determinar si la satisfacción laboral podía estar asociada con algún tipo o característica de la cultura organizacional.<sup>2</sup>

Para la contrastación empírica se efectuó un estudio entre 204 empleados de siete empresas de la ciudad de Manizales (dentro del proyecto de Confamiliares aquellas que manifestaron interés en participar y disponibilidad para suministrar información y permitir la encuesta a sus trabajadores), que en total

<sup>2</sup> Este proyecto fue financiado parcialmente por la Dirección Nacional de Investigación de la Universidad Nacional (Convocatoria DINAIN 2000-2001).

tenían vinculados 1.762 trabajadores:<sup>3</sup> cuatro de ellas son de servicios (incluida una entidad pública) y tres industriales; solamente una tenía menos de 100 trabajadores. Para efectos de una buena representatividad dentro de las empresas se clasificaron sus empleados en cuatro ámbitos ocupacionales:<sup>4</sup> directivos, profesional, auxiliar administrativo y operativo.

Si se consideran las experiencias de algunos investigadores (Hofstede, *et al.*, 1990; Denison, 1991; Rodríguez, 1999), el equipo se decidió por una metodología cuantitativa-cualitativa. El enfoque cualitativo se aplica en dos momentos: al iniciar el proceso, con los responsables de gestión humana en las empresas, mediante una entrevista semiestructurada, con el fin de conocer la concepción de bienestar, los programas que sobre este aspecto realiza la organización, la manera como se implementan y su evaluación y la percepción de la empresa acerca de la posible relación con la cultura de la organización.

El segundo momento cualitativo corresponde a una entrevista a fondo con los responsables de gestión humana, para contrastar, refutar, confirmar y comprender mejor los resultados cuantitativos; cada entrevista se diseñó a partir de los resul-

tados más relevantes y críticos hallados en cada empresa.

Para el enfoque cuantitativo el equipo investigador se decidió por cuestionarios con preguntas cerradas tipo Likert y adaptó instrumentos probados en otras investigaciones: para la parte de cultura se asumió el modelo de Hofstede (*et al.*, 1990; 1999), empleado en el proyecto IRIC, y para bienestar laboral se aceptó el cuestionario de satisfacción laboral S20/23 de Meliá y Peiró (1989), validado por los investigadores españoles García, Ovejero y Fernández (2000). Para garantizar la validez del instrumento en el contexto colombiano se recurrió a dos técnicas: aplicación de una prueba piloto en tres empresas y revisión por parte de tres expertos.<sup>5</sup>

El instrumento definitivo quedó constituido por sesenta preguntas, treinta de las cuales se orientaban a evaluar seis factores de bienestar laboral (relación con la dirección, participación en decisiones, posibilidades de promoción, ambiente físico de trabajo, satisfacción con el trabajo y compensación-beneficios) y las otras treinta, a cuantificar seis dimensiones de la cultura organizacional (empleado frente a trabajo, corporativismo frente a profesionalidad, proceso frente a resultado, sistema abierto frente a sistema cerrado, control laxo frente a control estricto y normativismo frente a pragmatismo).

Dado el compromiso adquirido con las empresas de entregarles informe confidencial

<sup>3</sup> Se trabajó con un grado de confiabilidad del 95%, un margen de error de cinco puntos (cada instrumento ofrecía una puntuación máxima de 150 puntos y una mínima de 30), y se calculó una desviación estándar por ámbito ocupacional a partir de una prueba piloto en tres de las empresas.

<sup>4</sup> La percepción de la cultura es diferente según la posición que se ocupe en la estructura jerárquica de la organización (Hofstede, 1999).

<sup>5</sup> Participaron las psicólogas organizacionales Blanca Cecilia Aguilar (Universidad Autónoma de Manizales) y Heidi Patricia Rivera (Confamiliares), y la trabajadora social Carmenza Gallego (Universidad de Caldas).

a cada una de ellas, la selección de los participantes fue al azar, a fin de cumplir con la representatividad global, por empresa y por ámbito ocupacional (excepto la pequeña empresa, en la cual se encuestó la totalidad de los empleados).

Para la aplicación de los instrumentos cada empresa designó un responsable que suministró la base de datos de empleados y las indicaciones para su ubicación física. Con el fin de reducir sesgos la encuesta fue suministrada, a la persona seleccionada, personalmente por los investigadores, además en el formato no se requería ninguna información que pudiera identificar la persona, con ello se pretendía controlar algunas de las variables que pudieran afectar la confiabilidad de los datos.

El procesamiento de la información se hizo empleando el *software* SPSS, en el análisis multivariado se utilizó el Spad-n para realizar el análisis factorial y el análisis de clasificación jerárquica; el análisis de correlación se efectuó a través del índice de Pearson.<sup>6</sup>

## 2. Revisión de los estudios sobre el tema

### 2.1 Cultura organizacional: delimitación conceptual

A pesar de que el término *cultura organizacional* puede haber sido empleado por algunos autores en años anteriores a la década de

<sup>6</sup> Los investigadores agradecen el apoyo para el análisis estadístico de José Hernán Parra, profesor de la Universidad Nacional e integrante del Grupo Académico.

los ochenta,<sup>7</sup> es en ésta cuando toma fuerza, especialmente a partir de los trabajos de Ouchi (1982), quien escribió *Teoría Z*; Peters y Waterman (1982), con su *best seller* *En busca de la excelencia*; Deal y Kennedy (1982), con *Culturas corporativas*, y los trabajos de Smircich (1983), *Organizaciones y cultura* y de Schein (1988), *La cultura empresarial y liderazgo*. A estos trabajos se suman los aportes de los canadienses Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart y Simard (1992) publicados inicialmente en 1988.

Para Ouchi (1982) la cultura de una empresa la constituyen la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones, y afirma que, la denominada por él, organización Z tendría unas características culturales muy específicas: confianza, amistad, trabajo en equipo y administración por participación directa. Este autor concluye también que “las condiciones de trabajo humanizadas (propias de estas organizaciones) no sólo aumentan la productividad y las utilidades de la compañía, sino también la autoestimación de los empleados [... los cuales] expresan un mayor bienestar emocional y también se sienten menos enajenados” (1982, p. 215).

Por su parte, Smircich (1983) planteó la importancia de los sistemas de significados compartidos, al argumentar que “el surgi-

<sup>7</sup> Hofstede, *et al.* (1990) atribuyen a Blake y Mouton el uso inicial de este término para referirse a lo que otros llamaban *clima*, pero al parecer el término cultura organizacional fue introducido en la bibliografía anglosajona por Pettigrew, en 1979, en un artículo publicado en *Administrative Science Quarterly*.

miento de la organización social depende del surgimiento de esquemas interpretativos compartidos, en el lenguaje y otras interpretaciones simbólicas que se desarrollan a través de la interacción social” (p. 160).

Para Schein (1988), la cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Para este autor la cultura puede ser intervenida por la dirección por mecanismos directos como la acción planeada y consciente de sus reacciones frente a las crisis, la planeación de funciones, las recompensas, las prácticas de gestión humana y, en general, por todo aquello que sea atendido, medido y controlado por los líderes; y por mecanismos indirectos de tipo estructural, procedimental, diseño de espacios, manejo de mitos y leyendas y declaraciones formales de filosofía de la empresa.

Un aporte novedoso surge de Allaire y Firsirotu (1992), quienes consideran que la organización se constituye por tres elementos interrelacionados: (1) un sistema socioestructural, que sostiene un sistema cultural; (2) dicho sistema cultural, que sirve de justificación al anterior, y (3) los empleados, que como individuos elaboran activamente una realidad organizacional coherente. De esta manera la cultura organizacional se concibe, a diferencia de valores y principios defendidos por otros autores, como “un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia (como la tecnolo-

gía, el mercado y la competencia)” (Allaire y Firsirotu, 1992, p. 33).

A los elementos ya mencionados de valores, creencias y principios, Denison agrega otro factor a la cultura organizacional: “el conjunto de procedimientos, y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos” (1991, p. 2). Además, el investigador concluye que la cultura está asociada con el rendimiento y la efectividad organizacional.

En la década de los noventa muchas investigaciones se orientan a buscar relaciones entre la cultura organizacional y la efectividad organizacional, para tratar de establecer relaciones entre cultura, estrategia y competitividad. Hitt, Ireland y Hoskisson (1999) identificaron siete características de la cultura que fortalecen la competitividad empresarial: promoción del aprendizaje y del desarrollo humano, distribución de los talentos y recursos entre las unidades organizacionales, innovación, visión de largo plazo, calidad de los productos y servicios, cooperación y los equipos de trabajo y valores éticos.

A diferencia de los primeros autores —que consideraban que la existencia de una cultura fuerte era garantía de éxito empresarial—, las pruebas empíricas comenzaron a mostrar unas relaciones contingentes entre cultura y resultados exitosos (Cabrera y Bonache, 1999). De este modo, ciertos atributos culturales pueden considerarse activos en un determinado entorno competitivo y cargas en otro diferente. Esta posición se vuelve relevante por el surgimiento y consolidación de la teoría de recursos y capacidades, para ex-

plicar la competitividad empresarial, ya no a partir de la respuesta interna a los estímulos del entorno, sino desde la posibilidad de desarrollar en el interior de la organización recursos valiosos, escasos, inimitables e intranferibles (Barney, 1986, 1991). Los recursos intangibles son los más propensos a cumplir estas características y la cultura organizacional será uno de ellos, y se convertirá en fuente de ventaja competitiva sostenida siempre y cuando sea flexible, susceptible al cambio y coherente con la estrategia de la empresa (Cabello y Valle, 2002).

Dada la importancia de la cultura en los resultados de la organización, mucho esfuerzo se ha desarrollado para tratar de encontrar la manera de transformar sus valores, adecuar las prácticas cotidianas e influir sobre las percepciones de los trabajadores, a fin de tratar de obtener condiciones culturales que favorezcan el desempeño de las personas y, por lo tanto, mejorar los resultados de la organización, que en muchos casos ha terminado reduciéndola a una ‘ingeniería cultural’, donde la dirección tendría el poder absoluto para modelar comportamientos (Urrea, Mejía y Arango, 2000) y que podría tener efectos contrarios a los esperados:

Su contribución al mejoramiento de la calidad de vida hasta ahora es muy discutible, porque al paso que tendencialmente ha servido para liquidar rasgos de espontaneidad y heterogeneidad que permitía formas de solidaridad orgánica entre los sujetos laborales, ha promovido la estandarización de la organización de la producción, involucrando en ella significados artificiales de la competencia, el sentido de pertenencia y la identidad. (Ramírez, 1998, p. 63)

En esta breve reseña de delimitación conceptual de la cultura organizacional no puede desconocerse el debate entre quienes la ven desde la perspectiva gerencial —para los que la cultura es algo que la organización *tiene* y, por lo tanto, es susceptible de ser gestionada— y los estudiosos sociales —que la consideran como algo que la organización *es* y por ello más proclive a ser comprendida que manipulada—.

Urrea y Arango distinguen entre la cultura empresarial y la cultura organizacional, por ello entienden la primera “como un conjunto de valores-orientaciones y representaciones que acompañan la acción empresarial y están presentes en las prácticas y los discursos de los empresarios, a partir de determinados contextos sociohistóricos en los cuales se desenvuelven empresas y empresarios, así como otros actores colectivos” (2000, pp. 41-42); mientras que la segunda, que haría parte de la primera, se refiere a formas organizativas de los procesos de trabajo y de los elementos constitutivos de la gestión empresarial a partir de las prácticas y comportamientos de todos los miembros de la organización.

En la presente investigación se acepta la posición y el modelo de medición de Hofstede (1999), quien definió la cultura como la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra. Se consideraron tres razones para escoger este modelo: tiene una estructura teórica sólida y, además, facilita hacer la relación con el bienestar (su categorización y caracterización por medio de dimensiones excluyentes); tiene reconocimiento de muchos investigadores y sus instrumentos

para caracterizar la cultura han sido probados y validados, y, por último, el modelo asume un aspecto no considerado por los autores clásicos (de especial utilidad en esta investigación que tiene el carácter de aplicada): la cultura organizacional no hace referencia tanto a los valores y principios o a relaciones simbólicas, sino a las percepciones compartidas de las prácticas cotidianas, y de esta manera sale al paso a una de las mayores críticas para la intervención de la cultura, pues es más factible intervenir las prácticas que modificar los valores ya arraigados de las personas.

## **2.2 Bienestar laboral: más allá del asistencialismo**

El problema del bienestar laboral es de vieja data, desde finales del siglo XIX los teóricos de la gerencia se preocuparon por condiciones de satisfacción de los trabajadores muy ligadas, en ese momento, a valores morales y religiosos de los empresarios: “como los industriales habían logrado riqueza y posición mediante el trabajo de otros, estaban moralmente obligados a asumir sus responsabilidades, no sólo frente a la economía, sino frente al bienestar individual y colectivo de sus empleados” (Barley y Kunda, 1992, p. 142), el esfuerzo se centraba en programas sociales tendientes más a mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador que a modificar las condiciones de trabajo.

Con el surgimiento de la teoría de las relaciones humanas, la búsqueda de la eficiencia lleva a los empresarios al desarrollo de programas que trascienden la moralidad, para ofrecer acciones de beneficencia y algunas

prestaciones como vacaciones, permisos por enfermedad, servicios de salud y fondos de pensiones que incrementarían la satisfacción del empleado y, por ende, su rendimiento (premisa aún hoy en día discutible). Después de la Segunda Guerra Mundial la atención se traslada a la búsqueda de estrategias para el incremento de la lealtad, la motivación y posteriormente hacia los sistemas de compensación, decisiones participativas y enriquecimiento del trabajo (Barley y Kunda, 1992).

En los años setenta, el concepto de bienestar empieza a ligarse más con el de *calidad de vida laboral*, “en respuesta a la creciente preocupación en torno a la naturaleza poco recompensante del trabajo y las evidencias de una decreciente satisfacción con el empleo” (Kast y Rosenzweig, 1987, p. 691). Es decir, trascender un enfoque asistencialista de ‘dar cosas’ y propender por una propuesta que apunte hacia el desarrollo humano integral en la organización.

Una manera práctica para medir el bienestar se ha hecho por medio de la satisfacción en el trabajo, entendida como una actitud general hacia éste, más que un comportamiento; así el grado de satisfacción estaría dado por la “diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que creen que deberían recibir” (Robbins, 1994, p. 47). A pesar de que en sentido estricto los dos conceptos no son iguales, en el presente trabajo se utilizan indistintamente.

Los investigadores han dedicado un esfuerzo significativo a establecer la relación entre bienestar y satisfacción del trabajador y

productividad, pero los resultados no son contundentes y se han encontrado relaciones en uno y otro sentido: si bien la satisfacción puede incrementar la productividad, también es cierto que la productividad de un trabajo aumenta la satisfacción de quien lo realiza (Kast y Rosenzweig, 1988, Berg, 1999, Osterman, 2000); por eso más clara parece ser la relación entre satisfacción y ausentismo y rotación (Sheridan, 1992, Robbins, 1994). Los últimos estudios reconocen, además, que la eficiencia y la productividad no son suficientes para el éxito organizacional y que se requiere movilizar la mente y las capacidades creativas de quienes están más cerca de los procesos y de los clientes (Kaplan y Norton, 1997) y esto se logra con empleados satisfechos.

Los investigadores han encontrado una diversidad de factores asociados con la satisfacción en el trabajo; según Gadon (citado por Kast y Rosenzweig, 1972), estos factores son la dignidad y el respeto, una razonable medida de autocontrol y autonomía, reconocimiento de las contribuciones, recompensas acordes con el desempeño, identificación con los grupos de trabajo y seguridad en el trabajo.

Berg (1999) relaciona la satisfacción laboral con tres tipos de factores: características específicas del trabajo (autonomía, variedad de tarea, trabajo significativo, posibilidad de usar conocimientos o habilidades), prácticas de alto rendimiento en el trabajo (trabajo en equipo, grupos de solución de problemas, entrenamiento, sistemas de comunicación horizontales y verticales) y factores que afectan el entorno de trabajo de la gente (buenas relaciones con la geren-

cia, seguridad en el empleo, toma de decisiones conjuntas, pago basado en resultados, información compartida).

Un estudio nacional en Estados Unidos identificó doce dimensiones de la satisfacción: la organización del trabajo, las condiciones laborales, la comunicación, el rendimiento laboral y la revisión del rendimiento, los compañeros de trabajo, la supervisión, la administración de la empresa, los sueldos y salarios, las prestaciones, el desarrollo y la capacitación para la carrera, la satisfacción y el contenido del trabajo, el cambio y la imagen de la compañía (Robbins, 1994, p. 203).

Otro aspecto que ha sido considerado importante tanto por investigadores de la cultura como del bienestar es el ajuste persona-organización (Chatman, 1991, Berg, 1999, Cable y Parsons, 2001), como factor de satisfacción y de rendimiento, que toma mayor importancia con la cada vez más significativa incursión de la mujer en el mundo laboral.

En Colombia la concepción inicial de bienestar laboral estuvo determinada por las ideas tayloristas difundidas por Alejandro López y por las actitudes paternalistas tradicionales del empresariado de mitad del siglo pasado, que combinaban los lazos afectivos con un ejercicio autoritario del poder, a lo cual se agrega un Estado débil como agente regulador entre los intereses entre trabajadores y empresarios y un papel activo de la Iglesia católica, cuya doctrina social “define los criterios de justicia y responsabilidad social que deben respetar empresarios y trabajadores” (Urrea y Arango, 2000, p. 52).

Posteriormente, con la divulgación de las teorías de las relaciones humanas, la profesionalización de las áreas de recursos humanos y específicamente el surgimiento de las oficinas de trabajo social, los programas de desarrollo organizacional, sumados a la influencia de modelos participativos provenientes de otros países, especialmente de Japón, los programas de bienestar laboral se convierten en medios de obtener legitimidad social tanto ante los trabajadores como en el apoyo a sectores populares. Los recursos dedicados a vivienda, educación, salud y recreación, principales elementos del bienestar laboral del momento, además de la intención asistencial, tenían la intencionalidad de incrementar la productividad del trabajo y el compromiso del trabajador con la empresa (Dávila, 2001; Urrea y Arango, 2000; López, 1997).

Los efectos de la apertura han generado en los empresarios diversas estrategias, orientadas sobre todo a lograr una mayor flexibilización y autonomía por parte de la empresa en la gestión de los recursos, lo cual ha causado una precarización del empleo, inestabilidad laboral y un esfuerzo inusitado por la reducción de costos, que sin duda afecta el bienestar de sus trabajadores; pero a su vez ha incidido para que se tome conciencia de la necesidad de revisar la organización social del trabajo, los estilos de dirección y una mayor humanización de la tecnología, lo cual podría reflejarse en el mediano plazo en una mejor calidad de vida del trabajador.

Para la presente investigación se asumió el modelo de Meliá y Peiró, que agrupa en seis dimensiones las características del bienestar: relaciones con la dirección, participa-

ción en decisiones, posibilidades de promoción, ambiente físico de trabajo, satisfacción con el trabajo y compensación y beneficios. Se acepta este modelo por cuanto integra muchos de los factores mencionados por otros autores, ha sido probado por algunos investigadores en poblaciones diferentes al contexto en que fue formulado (García, Ovejero y Fernández, 2000; García y Ovejero, 2000) y no presenta carencias o contradicciones frente a las condiciones de bienestar laboral propias del país.

### ***2.3 Relaciones bienestar laboral-cultura organizacional: los modelos asumidos***

Los conceptos de bienestar laboral y cultura organizacional están relacionados aunque son diferenciados. La segunda hace referencia a la forma como los trabajadores perciben algunas características de la organización: el manejo de los conflictos, la actitud a la innovación o el fomento al trabajo en equipo (a vía de ejemplo); mientras que el bienestar o satisfacción es un concepto evaluativo y trata de responder qué siente el empleado, por ejemplo, frente al manejo del conflicto o las prácticas de supervisión (Robbins, 1994).

La asociación entre uno y otro concepto en general es aceptada por estudiosos de la organización: por ejemplo, formas de dirigir que irradian confianza y credibilidad, demuestran sensibilidad por las personas y capacidad de escucha mejoran el bienestar laboral de las personas (Robbins, 1994). La posibilidad de participación en decisiones que afectan su entorno laboral inmediato y la organización del trabajo mejoran la satisfacción personal a la vez que incrementa su

autocontrol y su rendimiento (Denison, 1991); la percepción de justicia en el sistema de recompensas e incentivos impulsa a las personas a contribuir discrecionalmente con su empresa (Kast y Rosenzweig, 1972); la posibilidad de articular el proyecto de vida personal con los planes y proyectos organizacionales mejoran la interacción persona-organización y potencia al trabajador (Chatman, 1991); los procesos de comunicación apropiados facilitan la construcción de relaciones de confianza y transparencia indispensables para el bienestar del empleado (Hofstede, 1999).

Sin embargo, no abundan las pruebas empíricas que comprueben estas relaciones. Cameron y Freeman (1991) y Sheridan (1992) demostraron que la cultura orientada a las personas tiene un efecto significativo sobre la satisfacción en el trabajo, el compromiso y la permanencia de los individuos en la organización; García y Ovejero (2000) encontraron que una mayor retroalimentación positiva de la organización y del supervisor contribuye a aumentar la satisfacción de los trabajadores, y en otra investigación García, Ovejero y Fernández comprobaron que “lo que entienden unos trabajadores y otros por satisfacción depende del tipo de trabajo que realicen y en definitiva del tipo de cultura empresarial en la que se realice su actividad” (2000, p. 4).

Para la contrastación empírica en la presente investigación se adaptaron cuestionarios a partir de los siguientes modelos: en cultura organizacional la estructura por dimensiones formulada por Hofstede (*et al.*, 1990; 1999) y para el bienestar laboral la propuesta de Meliá y Peiró (1989), cuestionario que fue validado en dos poblaciones distintas por

los mencionados investigadores García, Ovejero y Fernández.

### **2.3.1 Las dimensiones de la cultura organizacional en el modelo asumido**

Las dimensiones reflejan diferencias de percepción de trabajadores en veinte unidades organizativas en seis países diferentes, y se refieren a percepciones sobre las prácticas de su trabajo y no sobre valores. Ellos parten de una visión contingente, es decir, los polos opuestos de cada dimensión no son ‘buenos’ o ‘malos’, sino que podrían ser más apropiados en determinadas situaciones o entornos (véase Cuadro 1).

En la primera dimensión se contraponen la preocupación por las personas (orientación al empleado) a la preocupación por la realización del trabajo (orientación al trabajo). En el primer polo el trabajador percibe que hay preocupación por sus problemas personales y siente que existe confianza tanto en las relaciones de supervisión como entre los integrantes del equipo, lo cual refuerza su sentimiento de seguridad y autoestima; en el segundo polo percibe una fuerte presión por terminar las tareas y poco interés por cualquier tema que no tenga relación con el trabajo.

La segunda dimensión es corporativismo frente a profesionalidad, según sea la fuente de la cual derivan su identidad los empleados. En el primer caso lo obtienen de la organización y perciben que el ámbito organizacional invade el personal y familiar; mientras que los segundos perciben que emana de su tipo de trabajo y, por lo tanto, consideran que su vida personal no puede ser intervenida por la organización.

**Cuadro 1**  
Dimensiones de la cultura organizacional

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Empleado frente a trabajo	Interés por problemas personales
	Interés por bienestar
	Participación en toma de decisiones
	Presión por funciones y tareas
	Interés por aspectos complementarios a la tarea
Corporativismo frente a profesionalidad	Normas de comportamiento
	Criterios de contratación
	Proyecto de vida
	Vida privada
	Entorno familiar y social en toma de decisiones
Proceso frente a resultado	Actitud frente a riesgos
	Esfuerzo dedicado al trabajo
	Posibilidad de innovación
	Actitud ante situaciones no familiares
	Trabajo como reto personal
Sistema abierto frente a cerrado	Apertura a nuevos empleados
	Ajuste persona-organización
	Facilidad para adaptación
	Divulgación de información
	Posibilidad de expresión
Control laxo frente a control estricto	Preocupación por costos
	Puntualidad
	Desinhibición
	Presentación personal
	Comportamiento estricto
Pragmatismo frente a normativismo	Cumplimiento de procedimientos
	Resultados frente a procedimientos
	Normas éticas
	Importancia del cliente
	Actitud ante proposición de mejoras

Fuente: Basado en Hofstede (1999)

La siguiente dimensión opone la preocupación por los medios (orientación a proceso) a la preocupación por los objetivos (orientación al resultado). Los resultados de Hofstede muestran que según está dimensión se perciben de manera diferente aspectos como el

riesgo, el esfuerzo discrecional, la innovación y los retos laborales.

La relación sistema abierto-sistema cerrado constituye otra dimensión que mide el grado de apertura a los nuevos miembros, el

ajuste persona-organización, la mayor o menor facilidad para adaptarse y el tipo de comunicación predominante.

Una variable importante en el comportamiento organizacional es el control, y la cultura organizacional es una forma muy sutil e implícita de control, ya que se supone que las personas se comportarán de acuerdo con valores interiorizados, lineamientos y espíritu organizacional. “Desarrollar el control necesario en las organizaciones puede variar de normas implícitas a intentos directos por influir en el comportamiento por medio de objetivos, políticas y reglas” (Kast, 1988, p. 545). Ésta es la quinta dimensión denominada *control laxo frente a control estricto*, y muestra las percepciones ante las preocupaciones de la organización por el manejo de los costos, el comportamiento individual, la presentación o la puntualidad.

La última dimensión es la relación pragmatismo-normativismo. En el pragmatismo, los resultados son más importantes que los procedimientos, tienen una clara orientación al cliente y las normas éticas son más pragmáticas que dogmáticas.

### **2.3.2 Los factores de bienestar laboral en el modelo asumido**

Los trabajos previos consultados permiten construir un instrumento a partir de seis factores clave (véase Cuadro 2): relación con la dirección, participación en decisiones, posibilidades de promoción, ambiente físico de trabajo, satisfacción con la tarea y compensación y beneficios. La forma en que los superiores juzgan la tarea del colaborador, el tipo y la intensidad de la supervisión,

así como la manera en que se haga la retroalimentación y el apoyo para el desempeño del trabajo son factores que inciden sobre el bienestar y la satisfacción del empleado. Esto está relacionado con el estilo de dirección entendido como la “manera distintiva en que un administrador se comporta, conducido por la cultura organizacional y guiado por su filosofía personal” (Kast y Rosenzweig, 1972, p. 710).

Tanto o más importante puede resultar para la satisfacción laboral de la persona sentir que tiene algún grado de autonomía en aspectos relativos a su trabajo y que, por lo menos, en el entorno inmediato de su tarea tiene posibilidad de participar en decisiones que le atañen. Todo ello apunta a que se sienta valorado, reconocido y respetado, es decir, que él mismo, sus opiniones, conocimientos, conceptos y experiencias sean tenidos en cuenta y se consideren importantes para la empresa.

Aunque han cambiado las condiciones del trabajo en el mundo globalizado y el contrato psicológico fundamentado en la estabilidad y la lealtad se están modificando, aún continúa siendo importante para el bienestar de la persona sentir que se le tiene en cuenta al momento de las promociones y, por lo tanto, resultan generadoras de bienestar las oportunidades de formación y aprendizaje que le permitan ascender bien sea dentro de su empresa o al menos dentro de un mercado de trabajo en caso de tener que retirarse.

La creación de un mejor lugar de trabajo que propenda por la satisfacción del empleado incluye también aspectos físicos que van más allá de la prevención del accidente y la enfermedad profesional “factores como la dura-

**Cuadro 2**  
Factores de bienestar laboral

<b>Factores</b>	<b>Indicadores</b>
Relación con la dirección	Relaciones personales
	Apoyo para el desempeño
	Frecuencia y proximidad de supervisión
	Calidad de evaluación
	Asesoría y seguimiento
Participación en decisiones	Autonomía
	Involucramiento
	Participación en decisiones
	Aceptación opiniones
	Congruencia decisiones-acciones
Posibilidad de promoción	Oportunidades de formación
	Oportunidades de promoción
	Planes de carrera
	Evaluación de necesidades de desarrollo
	Formación para el cambio
Ambiente físico de trabajo	Higiene
	Espacio físico
	Iluminación
	Ventilación
	Temperatura
Satisfacción con el trabajo	Oportunidades
	Posibilidades de destacarse
	Gusto por el trabajo
	Coherencia metas-capacidades
	Trabajo retador
Compensación y beneficios	Cumplimiento de acuerdos legales
	Negociación laboral
	Salario frente al trabajo
	Comparación frente al mercado
	Incentivos y reconocimientos

Fuente: Basado en el Cuestionario de Satisfacción laboral S20/23, Melia y Perió (1989).

ción de la jornada, los horarios, el contenido del trabajo, la propia organización del mismo y el área en que se desarrolle, inciden en la calidad de vida del trabajo y en el bienestar de los empleados” (Mapfre, 1998, p. 1201).

El bienestar está influido por lo que Robbins (1994) denominó retos del trabajo: el empleado estará mejor cuando siente gusto por lo que hace, encuentra oportunidades de desarrollo y posibilidad de destacarse en su

labor cotidiana y su quehacer le genera motivación intrínseca.

Por último, el sistema de compensación y beneficios, cuando es percibido equitativo y acorde con las expectativas del empleado y el mercado laboral, así como los incentivos y reconocimientos, se podrá constituir en factor de bienestar laboral.

#### **2.4 Cultura organizacional y bienestar laboral en un entorno local**

La concepción sistémica asumida en la presente investigación supone un mayor o menor grado de apertura de la organización y, por lo tanto, la existencia de una frontera entre ésta y su entorno, la cual es relativa, especialmente cuando se hace referencia a su cultura; pues aun cuando los valores, normas, comportamientos y supuestos básicos de la cultura organizacional se suponen internos, éstos estarán influidos, si no determinados, por especificidades locales, entre otras: la cultura empresarial y la cultura del país o la región, sin desconocer, por otra parte, la relación inversa de tal manera que “valores de la organización capitalista moderna como la disciplina en el trabajo, la puntualidad y el esfuerzo se han irradiado al resto de la sociedad y de su cultura” (Cruz, 1998, p. 33).

Según Cruz, el entorno cultural interesa a la organización como factor interviniente en la estructura de consumo y, de especial interés en el presente estudio, en el comportamiento de la fuerza de trabajo, pues las ideas de libertad e igualdad social que afectaron la mayoría de las relaciones del tejido social también

afectaron las relaciones de subordinación en el trabajo (1998, p. 44); más aún cuando en el país persisten las relaciones laborales basadas en el autoritarismo y el neopaternalismo, que buscan un compromiso productivista asociado a un pragmatismo sindical, que mantenga el ejercicio vertical de la gestión de los procesos de trabajo (López, 1999), lo cual sin duda incide sobre la concepción de bienestar de los trabajadores.

Si bien la cultura de la organización está influida por la cultura de la sociedad en la cual está inserta, cabe resaltar que sólo una parte —aquella constituida por los valores— puede estar determinada por las condiciones propias de la sociedad, mientras que otro componente importante (las prácticas) proviene más del proceso histórico de la empresa que lo crea, adapta, transforma, institucionaliza y lo hace suyo, al crear una identidad que las diferencia de otras organizaciones existentes en el mismo entorno cultural. Lo anterior es explicable, por cuanto los “valores se adquieren en la primera infancia, en la familia, el barrio, la escuela [...] mientras que las prácticas organizativas se aprenden a través de la socialización en el lugar de trabajo” (Hofstede, 1999, p. 297).

Otro factor que incide sobre la cultura organizacional son los valores y las prácticas culturales de las élites empresariales y sus cuadros de dirección, que Urrea y Arango (2000, p. 42) denominan cultura empresarial, y que en su concepto comprendería la cultura organizacional, la cual tiene un impacto directo sobre los procesos de trabajo y la gestión de las personas en la empresa.

De los mismos investigadores pueden deducirse algunas características de la cultura empresarial colombiana, que facilitarían una mejor comprensión de las relaciones entre la cultura organizacional y el bienestar laboral: desprecio por el trabajo manual y desconfianza hacia el mundo del trabajo; ambivalencia entre un modelo de dirección jerarquizado y vertical, con un discurso participativo que busca generar en el trabajador un sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, y discursos administrativos sobre unidad y armonía, que pretenden ocultar las relaciones de dominación propios en los procesos de trabajo y adaptación de los comportamientos empresariales a los contextos socioeconómicos, de tal manera que sería posible que en las actuales circunstancias de apertura podrían darse “nuevas formas de concertación que involucren en el mediano y largo plazo mejoras en la calidad de los puestos de trabajo y, en general, en la calidad de vida de la población laboral” (Urrea y Arango, 2000, pp. 71-73).

Los factores determinantes de la política de bienestar laboral en el país están relacionados con características de esa cultura empresarial y también con el papel del Estado en las relaciones laborales. Durante el proceso de surgimiento y consolidación empresarial, la política de bienestar fue fruto de la actitud protectora y moralizadora del empresario ligado a la intencionalidad de mantener la sumisión y el compromiso del trabajador, a la vez que se pretendía evitar conflictos de carácter reivindicativo con las organizaciones sindicales; la profesionalización de las áreas de personal y las modificaciones de las relaciones tradicionales en algunos sectores

dan lugar a un segundo factor, cual es la negociación de las políticas de bienestar, y un último factor es el papel del Estado a partir del marco legal, el cual es con frecuencia evadido especialmente por las pequeñas unidades productivas (López, 1997).

Ninguna de las empresas pequeñas estudiadas en la investigación, ni algunas medianas, adelantaban políticas de bienestar. La mayoría de las medianas se limitaba a reconocer a sus trabajadores el mínimo salarial prestacional consagrado por la ley, mientras las pequeñas procuraban evadir la normatividad sobre afiliación al seguro, al SENA, pago de prestaciones sociales, tiempo de la jornada laboral, entre otras. (López, 1997, p. 323)

### 3. Hallazgos

#### 3.1 *Relaciones bienestar laboral y cultural organizacional*

Si se asume como variable predictora la cultura organizacional y como variable dependiente el bienestar laboral, y de acuerdo con el Cuadro 1 y el Anexo A, se puede concluir que en la muestra estudiada se comprueba una asociación entre las dimensiones de la cultura organizacional y el bienestar laboral de los trabajadores.

Específicamente se verifica que las organizaciones con culturas en las que prevalezca el interés por las personas frente al trabajo, el corporativismo frente a la profesionalidad, que sean más abiertas que cerradas, que el control sea más laxo que estricto y que el pragmatismo predomine sobre el normativismo cuentan con un mayor bienestar laboral de sus trabajadores. Los resultados de

la presente investigación no permiten concluir que haya una asociación entre el bienestar laboral y la cultura que da prioridad a los procesos frente a los resultados.

Las dimensiones de la cultura que explican una mayor proporción del bienestar laboral son en su orden: empleado frente a trabajo, sistema abierto frente a sistema cerrado y control laxo frente a control estricto; de las dimensiones asociadas la que menos explica el bienestar es corporativismo frente a profesionalidad.

Además, en el análisis cualitativo se pudo detectar que las empresas industriales tienden más a culturas corporativistas y de control laxo, mientras las de servicios son más pragmáticas. En las primeras los trabajadores perciben como factores positivos de bienestar las compensaciones y los beneficios y como factores negativos las pocas posibilidades de promoción y el ambiente físico. Los segundos, entre tanto, consideran que tienen más posibilidades de promoción y de participar en decisiones.

**Cuadro 3**  
Matriz de Correlaciones

Variable dependiente \ Variable predictoria		Empleado frente a trabajo	Corporativismo frente a profesionalidad	Proceso frente a resultado	Sistema abierto frente a sistema cerrado	Control laxo frente a control estricto	Normativismo frente a pragmatismo
		Correlación de Pearson					
Bienestar laboral	Correlación de Pearson	0,516**	0,334**	0,136	0,470**	0,446**	0,432**

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Resultados del análisis multivariado (Spad-n).

A continuación se analizarán estos resultados, frente a los estudios encontrados y frente a las entrevistas a fondo hechas con los gerentes de talento humano de las empresas estudiadas.

Cuando las organizaciones están más orientadas al empleado que al trabajo, existe un manifiesto interés por los problemas personales, de manera que las relaciones con el ámbito directivo involucran tanto el aspecto laboral como el personal; adicionalmente, en este tipo de organizaciones hay más oportunidades de formación y de promoción y la empresa le permite al empleado desempeñarse en lo que se destaca; igualmente, la orga-

nización se interesa por aspectos adicionales al trabajo que se reflejan en motivación para el empleado. Otra característica de estas organizaciones es una mayor oportunidad brindada a las personas de participar en decisiones dentro de grupos o áreas, lo cual genera una percepción de autonomía en aspectos relacionados con su trabajo.

Según Hofstede, en las culturas corporativistas los trabajadores “piensan que las normas de la organización abarcan su comportamiento tanto en el trabajo como en el hogar” (1999, p. 311), y son empresas en que con facilidad se integran el entorno familiar, social y profesional, ya que consideran diversas esferas de

la vida de la persona en el trabajo, incluidos proyectos de futuro, que se reflejan en la estructuración de planes de carrera en los planos personal y profesional y su ajuste con los proyectos organizacionales, uno de los aspectos que al parecer genera satisfacción en el trabajo (Chatman, 1991).

Por su parte en las organizaciones con cultura abierta la persona puede encajar más rápido y fácilmente, ya que se le hace sentir parte de la empresa y reduce el estrés propio de ser nuevo, lo cual sin duda afecta el bienestar de la persona; igualmente, esta dimensión está estrechamente relacionada con el clima de comunicación y la posibilidad de expresarse libremente, de tener voz en la empresa los cuales son otros factores importantes al momento de establecer la satisfacción laboral (Dolan, Schuler y Valle, 1999).

Un aspecto crítico en muchas organizaciones hace referencia al grado de su estructuración interna y que se refleja en el tipo de control exigido; las empresas con control estricto parecen ser más inhibitoras, más preocupadas por el control de los costos y con mayor exigencia por resultados, lo cual genera preocupaciones y angustias en sus integrantes que se pueden reflejar en insatisfacción laboral, en cuanto afecta las relaciones con la dirección y el gusto por el trabajo. De allí que resulte comprensible la asociación entre control laxo y bienestar.

En las empresas normativas prevalece el cumplimiento de procedimientos organizativos frente a los resultados esperados, mientras que en las pragmáticas sobresalen las necesidades del cliente (Hofstede, 1999, p. 313), por lo tanto, en estas últimas el em-

pleado tiene más autonomía para decidir sobre aspectos relacionados con su trabajo y puede tener más opción de opinar y que sus opiniones sean consideradas, factor que es generador de satisfacción en el trabajo.

La ausencia de correlación entre la cultura orientada a los procesos (antes que a los resultados) y el bienestar podría explicarse por cuanto un trabajo orientado a los procesos demanda menos retos personales y presenta menos posibilidades de innovación, lo cual podría afectar las condiciones de bienestar, como son la posibilidad de desarrollar capacidades personales y generar oportunidades en aspectos laborales y personales.

### ***3.2 El bienestar laboral en las organizaciones estudiadas***

#### ***3.2.1 Valoración de los factores que determinan el bienestar***

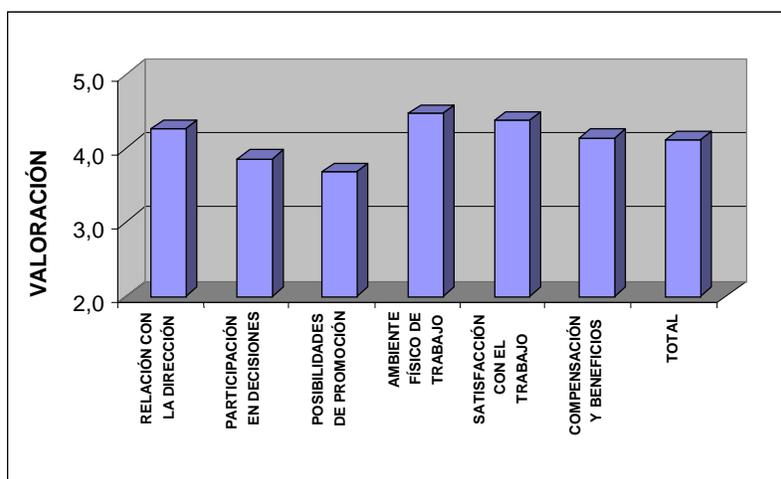
En una escala de 0-5 puntos, los 204 empleados encuestados califican los factores de bienestar en 4,11 puntos. Se destaca con alta calificación (4,46 puntos) el “ambiente físico de trabajo”, especialmente la iluminación y la higiene, pero se consideran relativamente críticos los problemas de temperatura. En cuanto a la “satisfacción con el trabajo” (4,37 puntos), son calificados sin mayores diferencias en su orden: el gusto por lo que se hace, las posibilidades de destacarse, los resultados esperados, los retos y las oportunidades.

Los dos factores con calificaciones menores son “participación en decisiones” (3,86) —integrada por autonomía y participación en la toma de decisiones, aceptación de las

opiniones expresadas por los empleados y la congruencia entre las decisiones tomadas y las acciones implementadas— y “posibilidades de promoción” (3,67 puntos)—el cual comprende dentro de la empresa: oportunidades de formación, planes de carrera, evaluación de necesidades de formación y posibilidades de aprendizaje, que al igual que en el factor anterior ningún componente alcanza los cuatro puntos, aunque es especialmente baja la valoración de las oportunidades de promoción—.

En el factor “compensación y beneficios” se resaltan como aspecto positivo el cumplimiento de los acuerdos y como crítico los incentivos y reconocimientos. En cuanto a las empresas, los promedios variaron en un rango entre 3,81 la menor valorada y 4,38 la mejor. Son factores clave para la buena percepción del bienestar la situación de compensación y beneficios y la relación con la dirección; y presionaron a la baja, la valoración de las posibilidades de promoción y la participación en la toma de decisiones.

Gráfico 1  
Comportamiento de los factores de bienestar laboral



### 3.2.2 Análisis de componentes principales<sup>8</sup>

Con el fin de establecer los elementos más relevantes en el estudio de la variable bien-

estar laboral, se aplicó a los treinta aspectos iniciales el análisis de componentes principales, con lo que se obtuvieron en el análisis factorial cuatro grandes categorías.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Método multivariado que permite reducir la dimensionalidad de N variables a un número menor con la propiedad de que estas últimas están incorrelacionadas.

<sup>9</sup> Las cifras muestran que la varianza total es explicada en un 47% por estos componentes, aunque la más importante es la categoría 1 (que denominamos *dirección y gestión del talento*), que por sí sola explica el 18,2% de la varianza total y comprende 19 de los aspectos estudiados.

A la primera categoría se le denominó dirección y gestión del talento y agrupa tres componentes de los propuestos por Meliá y Peiró (1989): relación con la dirección, posibilidades de promoción y compensación y beneficios. La segunda categoría, denominada ambiente físico del trabajo, no presenta variaciones frente a los autores ya mencionados. La tercera categoría, partici-

pación, excluye los factores autonomía y congruencia decisión-acción, que harán parte de la primera categoría, explicable por cuanto pueden considerarse elementos de gestión tanto el enriquecimiento del trabajo como la coherencia. Por último, la cuarta categoría, satisfacción en el trabajo, sólo cuenta con dos componentes: posibilidades de destacarse y gusto por lo que se hace.

**Cuadro 4**  
Agrupación propuesta de componentes de bienestar laboral

<b>Factor</b>	<b>Aspectos de bienestar laboral</b>	<b>Nombre del factor</b>
<b>1</b>	Relaciones personales	<b>Dirección y gestión del talento</b>
	Supervisión	
	Proximidad	
	Retroalimentación	
	Apoyo	
	Autonomía	
	Aceptación opiniones	
	Congruencia decisiones-acciones	
	Oportunidades de promoción	
	Planes de carrera	
	Evaluación de necesidades	
	Posibilidades de aprendizaje	
	Oportunidades	
	Resultados a alcanzar	
	Cumplimiento de acuerdos legales	
	Negociación laboral	
Salario frente a trabajo		
Comparación frente al mercado		
Incentivos y reconocimiento		
<b>2</b>	Oportunidades de formación	<b>Ambiente físico del trabajo</b>
	Higiene	
	Disposición del área	
	Iluminación	
	Ventilación	
Temperatura		
<b>3</b>	Involucramiento	<b>Participación</b>
	Participación en decisiones	
	Retos	
<b>4</b>	Posibilidades de destacarse	<b>Satisfacción con el trabajo</b>
	Gusto por el trabajo	

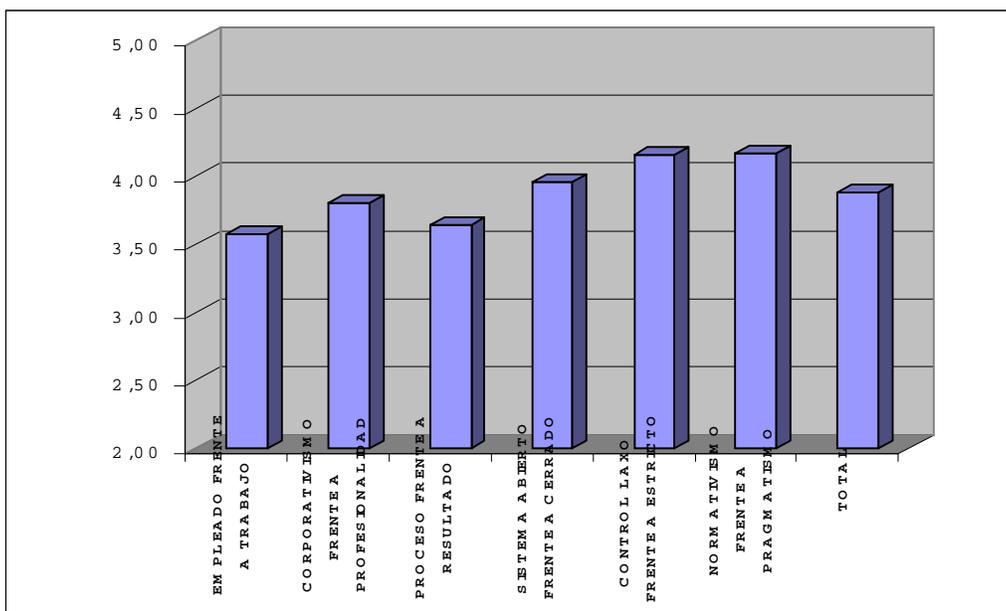
### 3.3 La cultura organizacional en las unidades estudiadas

#### 3.3.1 Valoración de las dimensiones de la cultura organizacional

Los resultados arrojados por la investigación muestran una tendencia representativa

hacia una cultura organizacional enfocada al control laxo y al pragmatismo, es decir, a aspectos enmarcados en la libertad de expresión, pero bajo comportamientos estrictos; con alta preocupación por el cliente y la proposición de mejoras en el trabajo por parte de los empleados a partir del buen cumplimiento de los procedimientos.

Gráfico 2  
Valoración de las dimensiones de Cultura Organizacional



Fuente: Resultado obtenidos de la aplicación y análisis del instrumento de cultura organizacional.

En los factores empleado frente a trabajo y proceso frente a resultados se observa una tendencia equilibrada, donde se le da gran importancia al empleado sin dejar de lado su vida personal, familiar y social, al igual que sus resultados. De igual manera, es relevante no sólo el empleado como individuo productivo, sino su autonomía, su participación en la toma de

decisiones e involucramiento en diferentes aspectos organizacionales. En el plano descriptivo se pueden resaltar las siguientes características de la cultura en las empresas estudiadas:

- El cumplimiento (medido al menos por el manejo de las reuniones) no es una característica sobresaliente.

- Los comportamientos dentro de la empresa están sujetos a normas de estricto cumplimiento y se percibe claridad frente a las normas de ética y honradez.
- Se da una importancia significativa a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Aunque los trabajadores perciben que las empresas son permeables a las propuestas de mejoras en productos y servicios, consideran que no existe un ambiente de innovación ni una apertura para asumir riesgos y en general perciben su trabajo como un reto permanente.
- Los trabajadores sienten que las empresas se preocupan por el bienestar de sus empleados.
- La presión por el cumplimiento de funciones asignadas no es considerada 'fuerte' y los trabajadores perciben que la empresa poco se interesa por aspectos adicionales al trabajo que realizan y la posibilidad de participación es considerada baja.
- A pesar de percibirse una relativa apertura hacia los nuevos trabajadores, también sienten que existen fallas en el ajuste persona-organización y en el manejo de la información (divulgación).
- La presentación personal es un aspecto considerado importante por las empresas, según el sentir de sus empleados.

### 3.3.2 ¿Existen subculturas?

La cultura dentro de las empresas no es uniforme; por el contrario, es frecuente encontrar subculturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros. Conocer estos grupos puede resultar interesante para las organizaciones y le permite a los directivos entender

muchos aspectos del comportamiento interno de sus empresas.

Mediante el análisis de clasificación jerárquica<sup>10</sup> se agruparon los individuos que presentan características similares tanto en lo relacionado con los aspectos culturales como de bienestar, que dan como resultado tres clases,<sup>11</sup> así:

El primer grupo quedó conformado preferencialmente por directivos y profesionales, con un promedio de antigüedad en la empresa no superior a cinco años, los cuales se caracterizan por una cultura orientada a los resultados y a la profesionalidad. Desde el punto de vista del bienestar laboral este grupo se considera que tiene gran oportunidad de participación, están satisfechos en el trabajo, cuentan con elevadas posibilidades de promoción, alta compensación y beneficios y perciben que su ambiente de trabajo es adecuado.

La segunda clase, conformada principalmente por auxiliares y operativos con un promedio de tres años en la empresa, se identifica con una cultura de control laxo, corporativista y orientada al empleado. Se caracteriza, desde el punto de vista del bienestar, por contar con buenas relaciones con la dirección, buen ambiente de trabajo, baja participación en las decisiones y pocas posibilidades de promoción.

<sup>10</sup> Método multivariado que permite agrupar a los individuos por su similitud en clases o grupos homogéneos dentro de sí, y heterogéneos entre sí.

<sup>11</sup> En el grupo uno quedó el 38,7% de los trabajadores, en el segundo 42,6% y en el tercero 18,6%.

En un último grupo se clasifican algunos operativos y auxiliares, con un promedio superior a los veinte años en la empresa, cuya cultura corresponde a un control laxo, corporativista, orientados a los resultados y propios de un sistema abierto. Los resultados arrojaron que desde el punto de vista de bienestar se caracterizan por contar con alta compensación y beneficios y pocas posibilidades de promoción.

### **3.3.3 Incidencia de factores culturales locales en los resultados**

Para comprender mejor los resultados hallados es pertinente reconocer algunos aspectos tanto de la cultura empresarial como de la sociedad caldense, que pueden explicar tanto la medición del bienestar como la percepción que tienen los empleados sobre la cultura organizacional.

La característica percibida por los encuestados de un ambiente poco innovador y de bajo riesgo se puede entender históricamente por cuanto la élite empresarial caldense proviene básicamente de dos actividades que, al menos en el momento de conformarse, eran poco proclives al riesgo y a la innovación, pero con resultados económicos en un plazo relativamente corto: el negocio cafetero y el comercio (Rodríguez, 1979). Al parecer esta característica continúa siendo parte de la cultura empresarial local, pues según el CRECE (2001) la actividad innovadora (desarrollo de nuevos productos o mejora en los procesos productivos) es baja y ha decrecido en los últimos cinco años.

La insatisfacción laboral por ausencia de participación en los estilos directivos, refle-

jada en la investigación, es coherente con lo expresado antes sobre las relaciones laborales neopaternalistas típicas en muchas empresas del país, característica a la cual no es ajena el empresariado local. También puede incidir la característica de sociedad cerrada y concentrada propia de la ciudad (Rodríguez, 1979).

Otra variable de bienestar con baja calificación fue la “posibilidad de promoción”, lo cual puede asociarse con la política de reducción de costos que ha sido dominante en los últimos años en las empresas de la región, lo cual se comprueba con las cifras del CRECE (2001): mientras en 1997 el 19% de las empresas acostumbraba subcontratar, en 2001 este porcentaje ascendió a 59%, lo cual afecta estabilidad y posibilidad de carrera interna; por otra parte, la actividad de actualización y capacitación interna que era realizada por el 74% de las empresas en 1997 se redujo a 26% en 2001, y esto disminuye la formación y el desarrollo de competencias tanto para el ascenso interno como para competir en el mercado laboral.

En cuanto a la insatisfacción por compensación y beneficios parece que incide, además de razones objetivas de baja remuneración, la poca modernización para la gestión de esta práctica administrativa, pues según los datos del CRECE tan sólo el 5% de los empresarios de la ciudad utiliza la productividad como determinante en el manejo de la remuneración.

Sin embargo, los resultados de asociación entre cultura organizacional y bienestar laboral no pueden explicarse solamente a partir de características locales o de subculturas particulares de los casos estudiados, sino

que corresponden a visiones más universales ya planteadas en la revisión de los estudios sobre el tema.

## Conclusiones

La investigación realizada a partir de una estrategia cuantitativo-cualitativa permitió contrastar en 204 trabajadores de siete empresas de la ciudad de Manizales la relación entre bienestar laboral y cultura organizacional.

El estudio arrojó una asociación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y el bienestar laboral, ya que existe un vínculo directo entre culturas orientadas al empleado, corporativistas, abiertas, pragmáticas y con control laxo y la satisfacción de sus trabajadores; pero no se pudo establecer que existiera relación entre organizaciones con culturas orientadas al proceso y el bienestar. Una próxima investigación podría tratar de establecerla con la relación cultura orientada a resultados y satisfacción.

Los nexos hallados encuentran sustento teórico, por cuanto las características de las empresas con las orientaciones culturales mencionadas ofrecen mejores condiciones de desarrollo y crecimiento, mayor autonomía y reconocimiento, mayores oportunidades de aprendizaje y formación y promoción, condiciones más favorables para el ajuste persona-organización y tienen canales más expeditos de comunicación.

En estas empresas el trabajador percibe que es posible la participación, que sus opiniones son importantes y son tenidas en cuenta, que puede integrar su proyecto de vida

con los intereses organizacionales y siente que su trabajo se torna un reto personal.

Desde un punto de vista descriptivo, puede afirmarse que, en general, el bienestar en las siete empresas fue bien valorado y que fueron muy bien calificadas las condiciones físicas de trabajo, las relaciones personales con los jefes, la congruencia entre el decir y el hacer en sus empresas, la satisfacción por sus tareas y el cumplimiento de los acuerdos en aspectos de compensación y beneficios. Son factores críticos la percepción frente a las oportunidades de promoción, la posibilidad de involucrarse y participar en aspectos específicos de su trabajo y los incentivos y el reconocimiento.

De manera descriptiva también se encontraron como características predominantes de la cultura organizacional: que los trabajadores consideran que su trabajo significa un reto importante, pero que las organizaciones poco permiten asumir riesgos e innovar; que las empresas son relativamente abiertas, aunque temerosas a la hora de divulgar información entre ellos; que hay poco desarrollo en el ajuste persona-organización, y que están escasamente preocupadas por aspectos personales o familiares que no tengan que ver directamente con el trabajo.

Por último, se pudieron clasificar tres subculturas claramente diferenciadas, definidas por el ámbito ocupacional y la antigüedad en la empresa, grupos que presentan características específicas tanto desde el punto de vista de la cultura como de la percepción del bienestar.

## Referencias bibliográficas

- Abravanel, H., *et al.*, 1992. *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Bogotá, Legis.
- Allaire, Y.; Firsirotu, M., 1992. “Teorías sobre la cultura organizacional”, en: Abravanel, H., *et al.*, en: *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Bogotá, Legis.
- Barley, S. R., Kunda, G., 1992. “Estructura y diseño vs. lealtad y sentimiento: oleadas de ideologías racionales y normativas de control en el discurso gerencial”, en: *Tecnología Administrativa*, v. IX, n. 20, p. 135-192.
- Barney, J. B., 1986. “Organizational Culture: Can it Be a Source of Sustained Competitive Advantage”, en: *Academy of Management Review*, v. 11, n. 3, p. 656-665.
- \_\_\_\_\_, 1991. “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, en: *Journal of Management*, v. 17, p. 99-120.
- Berg, P. 1999. “The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry”, en: *Industrial Relations (Canadian)*, v. 54, p. 111-134.
- Boyer, R., 2002. “¿Existe una crisis del Estado de bienestar?: estudio comparativo de la política social de Francia”, disponible en: <http://www.oit.org>
- Cabello, C.; Valle, R., 2002. “La cultura en la teoría de los recursos y capacidades: una aproximación empírica”, Sevilla, Universidad Pablo de Olavide, inédito.
- Cable, D.; Parsons, Ch., 2001. “Socialization Tactics and Person-Organization Fit”, en: *Personnel Psychology*, v. 54, p. 1-12.
- Cabrera, E., Bonache, J., 1999. “An expert HR. System for Aligning Organizational Culture and Strategy”, en: *Human Resource Planning*, v. 22, n. 1, pp. 1-10.
- Cameron, K. S.; Freeman, S. J., 1991. “Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness”, en: *Research in Organizational Change and Development*, v. 5, p. 23-58.
- Chatman, J. A., 1991. “Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms”, en: *Administrative Science Quarterly*, septiembre, v. 36, n. 3, pp. 459.
- CRECE, 2001. *Programa de competitividad para Caldas. Actualización de indicadores*, Manizales, mimeo.
- Cruz, F., 1998. “Sobre el entorno cultural”, en: Guzmán J. A. (comp.), *Entorno Organizacional*, Cali, Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, p. 31-50.
- Daniels, K., 2000. “Measures of Five Aspects of Affective Well-Being at Work”, en: *Human Relations*, febrero, v. 5.
- Dávila, C., 2000. “Cultura organizacional: ¿un instrumento de la gerencia? Algunas consideraciones para su estudio”, en: *Innovación y cultura de las organizaciones e tres regiones de Colombia*, Bogotá, Colciencias, Corporación Calidad.
- \_\_\_\_\_, 2001. *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico*, Bogotá, McGraw Hill.

- Denison, D., 1991. *Cultura corporativa y productividad organizacional*, Bogotá, Legis.
- Dolan, S.; Schuler, R.; Valle, R., 1999. *La gestión de los recursos humanos*, Madrid, McGraw Hill.
- García, A.; Ovejero A., 2000. *Feedback Laboral y Satisfacción*, s. l., Universidad de Oviedo.
- \_\_\_\_\_; Fernández, J. A., 2000. *Evaluación del grado de asertividad en una muestra de funcionarios de la administración pública de Asturias*, s. l., Universidad de Oviedo.
- Hitt, M.; Ireland, R.; Hoskisson, R., 1999. *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*, México, International Thompson.
- Hofstede, G., 1999. *Culturas y organizaciones. El software mental*, Madrid, Alianza.
- \_\_\_\_\_, et al., 1990. "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", en: *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 2, p. 286.
- Kaplan, R.; Norton, D., 1997. *Cuadro de mando integral*, Barcelona, Gestión 2000.
- Kast, F.; Rosenzweig, J., 1988. *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y contingencias*, México, McGraw Hill.
- López, C. M., 1997. "Estrategias de gestión de la mano de obra", en: Weiss, A. (editor). *Modernización industrial: empresas y trabajadores*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, p. 239-332.
- \_\_\_\_\_, 1999. "Formas de relaciones laborales en Colombia: diversidad y cambio", en: *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina*, Bogotá, Centro de Estudios Sociales.
- Mapfre, Fundación, 1998. *Manual de seguridad en el trabajo*, s. l.
- Meliá, J. L.; Peiró, J. M., 1989. "La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción S20/23", en: *Psicologemas*, n. 3, p. 59-74.
- Morales, N. M., 1998. "La calidad de vida en las organizaciones emergentes", Memorias Conferencia del II Simposio Internacional sobre Calidad de Vida en el Trabajo, Bogotá.
- Osterman, P., 2000. "Work Reorganization in an Area of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare", en: *Industrial and Labor Relations Review*, v. 53, p. 179-192.
- Ouchi, W., 1982. *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Bogotá, Norma.
- Peters, T.; Waterman, R., 1984. *En busca de la excelencia: experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*, Bogotá, Norma.
- Ramírez, J. E., 1998. "Cultura organizacional e identidad en la nueva competitividad", en: *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, n. 12, p. 45-64.
- Robbins, S., 1994. *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*, México, Prentice Hall.

- Rodríguez, D., 1999. *Diagnóstico organizacional*, México, Alfaomega.
- Rodríguez, M., 1979. *El empresario industrial del viejo Caldas*, Bogotá, Universidad de los Andes.
- Schein, E., 1988. *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*, Barcelona, Plaza y Janés.
- Sheridan, J. E., 1992. "Organizational Culture and Employee Retention", en: *Academy of Management Journal*, v. 35, n. 5, p. 30-40.
- Smircich, L., 1983. "Organizations and Cultures", en: *Administrative Science Quarterly*, s. v., s. n.
- Urrea, F.; Arango, L. G., 2000. "Culturas empresariales en Colombia", en: *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*, Bogotá, Colciencias, Corporación Calidad, p. 39-80.
- Urrea, F., Mejía, C. A.; Arango, L. G., 2000. "La innovación y la cultura de las organizaciones en dos regiones de Colombia", en: *Diálogos de gestión*, Bogotá, Colciencias y Corporación Calidad.

**Anexo A**  
**Relación estadística entre el bienestar laboral y las dimensiones cultura organizacional**

Variable independiente	r	r <sup>2</sup>	$\beta^{\beta^0}$	$\beta_1^{\beta_1}$	F
Empleado frente a trabajo	0,516	2,266	2,766	0,397	73,424**
Corporativismo frente a profesionalidad	0,334	0,112	3,125	0,278	25,364**
Proceso frente a resultado	0,136	0,018	3,735	0,122	3,78
Sistema abierto frente a sistema cerrado	0,470	0,221	2,759	0,359	57,376**
Control laxo frente a control estricto	0,446	0,199	2,634	0,372	50,262
Normativismo frente a pragmatismo	0,432	0,187	2,51	0,400	46,362**

\*\* Significativo P<0,05

Fuente: resultados del análisis de correlación entre los aspectos de cultura organizacional y los aspectos de bienestar nacional.