

¿Qué factores de la cultura organizacional se asocian con el bienestar laboral?: Un estudio en una empresa de servicios.

Which factors of organizational culture are associated with labor welfare?: A study on a service company.

Julio Lavarello Salinas¹
Javier González Cuevas²

Resumen: El propósito de la presente investigación fue estudiar qué factores de la cultura organizacional se asocian de mejor forma al bienestar laboral. Participaron 318 trabajadores de una empresa de servicios que contestaron el instrumento adaptado al español DOCS (Denison Organizational Culture Survey) y el Cuestionario de Bienestar Laboral (qBLG). Los resultados mostraron que las dimensiones se relacionan significativamente con la dimensión Bienestar Psicosocial y que la Adaptabilidad ($B=0.318$, $p=0,041$) se asocia significativamente la relación con el Bienestar Psicosocial.

Palabras Clave: bienestar laboral, cultura organizacional, bienestar psicosocial, psicología organizacional.

Abstract: The purpose of this investigation was to study which factors of organizational culture explain in better way the labor welfare. 318 employees of a service company who answered the instrument adapted to Spanish DOCS

¹ Psicólogo Universidad Central, Master en Dirección de Personas Universidad de Barcelona. Profesor Universidad de Santiago de Chile. Correo electrónico: julio.lavarello@usach.cl

² Psicólogo Universidad Central, Magister en Bioestadística Universidad de Chile. Profesor Universidad Tecnológica de Chile – INACAP, Sede La Serena. Correo electrónico: javier.gonzalez70@inacapmail.cl

(Denison Organizational Culture Survey) and the job wellbeing Questionnaire. The results show that the dimensions are significantly related to job wellbeing and Adaptability ($B = 0.318$, $p = 0.041$) related significantly with psychosocial wellbeing.

Keywords: job wellbeing, organizational culture, psychosocial wellbeing, organizational psychology.

Introducción

En el año 2000 el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), mediante su Informe de Desarrollo Humano en Chile, indicó que el país está experimentando un cambio de época, el paso a un tercer periodo de la modernidad. Estos cambios estarían marcados por tres características principales: en primer lugar, es posible mencionar el proceso de globalización que ha logrado conectar a extremos opuestos del mundo en cuestión de segundos gracias a las nuevas tecnologías como lo es el internet; le sigue el proceso de individualización, es decir, la insipiente necesidad por parte de los sujetos de crear una identidad propia desligada de las antiguas normas y tradiciones existentes; esto llevaría a la tercera característica correspondiente a la reformulación de las identidades colectivas, en donde se puede observar cómo las antiguas instituciones sociales han tenido que reformularse para seguir existiendo, mientras otras han quedado en el olvido.

Frente a este contexto nacional e internacional de grandes cambios, que afectarían a todas las esferas de las relaciones sociales, el PNUD (2000) se plantea que en Chile se debe responder a la necesidad de “compatibilizar el desarrollo económico sustentable con la integración social y la democracia” (p. 34), es decir, que el gobierno y la sociedad civil deben luchar por lograr el bienestar colectivo en todos los aspectos sociales que involucran tanto a la educación como al trabajo, entre otros. Todo esto con el fin de lograr el desarrollo del país.

Este desafío del año 2000 puede ser complementado con la información presentada en el 2012, en donde el PNUD comienza a poner en el tapete público un cambio en la perspectiva del desarrollo, aludiendo a que los diversos actores so-

ciales proponen complementar la mirada económica del desarrollo junto con otras perspectivas que logren abarcar el fenómeno de una mejor manera. Es así cómo se logra proponer la “felicidad”, como una evaluación que las personas hacen con respecto a sus vidas, entre los factores a considerar en el desarrollo del país.

En este sentido se comienzan a plantear una serie de desafíos tanto a nivel teórico como práctico, siendo el primero de ellos el que plantea la necesidad de ampliar la mirada dejando de lado el concepto de “felicidad” para reemplazarlo por el de “bienestar”, debido a que el primero trata de lograrse de forma autárquica sin considerar el entorno social en su análisis, es decir, la felicidad es considerada como un ámbito íntimo y personal. En contraste, la idea de “bienestar” logra abarcar tanto lo íntimo como la relación existente con lo social en donde se insertan los sujetos (PNUD, 2000).

A un nivel organizacional, este paso de una mirada económica a una mirada más amplia del desarrollo ha sido denominada por Bueno (2002) como la era de los intangibles, debido a que la acumulación de dinero tangible ya no es una de las prioridades sino que lo es el valor capaz de crear más valores. Uno de dichos valores es el conocido “capital social” definido por Putnam (1995) como “las características de la organización social, tales como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la coordinación y la cooperación para un beneficio mutuo” el cual tiene sus fundamentos en valores, normas, redes, actitudes y similares que se pueden hallar dentro de una comunidad que generarían una facilidad para la coordinación y la cooperación al obtener beneficios mutuos (Hernández, de la Garza, & Ortiz, 2014).

Tomando las conclusiones del PNUD (2000, 2012) y de Hernández *et al.* (2014), surge entonces la inquietud por el bienestar de los sujetos en los distintos aspectos sociales para promover un desarrollo para el país que no sólo adopte una mirada económica, sino que también tomando el capital social como un eje central.

Al hablar de bienestar se puede hacer referencia a varios momentos. Primero, el bienestar se enfocaba en programas sociales con tendencias a mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador; luego se asoció a prestaciones especiales que complementarían los ingresos y condiciones sociales de los trabajadores. Posteriormente estuvo marcada por la necesidad de incrementar la lealtad y

la motivación de los trabajadores de manera que incrementara la calidad de vida laboral. Actualmente se ha pensado en lograr el bienestar yendo más allá de los programas asistencialistas, actuando a nivel estructural y funcional dentro de la organización (Calderón, Murillo, & Torres, 2003).

Si se toma en consideración otro de los desafíos propuestos por el PNUD (2012) se puede comenzar a hablar de la forma en la cual se propone promover este bienestar, es decir, se plantea la construcción de capacidades como un método para mejorar el bienestar de las personas. De esta manera, se logran diferenciar entre dos tipos de capacidades: unas para el bienestar subjetivo individual y otras para el bienestar subjetivo con la sociedad; siendo las primeras asociadas al tener una buena salud, necesidades básicas cubiertas, contar con vínculos significativos, ser reconocido y respetado por otros, etc. Por otro lado, las dirigidas a la sociedad tienen relación con sentirse seguro y libre de amenazas, sentirse respetado en dignidad y derechos, poder participar e influir en la sociedad en que uno vive, etc.

Centrándose en el mundo laboral, que se brinden dichas capacidades depende de la interacción del individuo, el grupo y las condiciones de trabajo (Pérez, Maldonado, & Bustamante, 2006); la socialización que se produce dentro de la organización (Hernández *et al.*, 2014); o del elemento que distingue a los integrantes de una organización de otra (Calderón *et al.*, 2003); es decir, la construcción de capacidades puede verse influenciada por el tipo de cultura organizacional que tenga cada institución.

Al hablar de cultura organizacional es necesario remitirse a sus orígenes, pues nace como un concepto que buscaba ver los efectos de los factores ambientales y condiciones físicas al desarrollo del trabajo, obteniendo diferentes definiciones a lo largo de la historia siendo un consenso su conceptualización como el “conjunto de significados compartidos, creencias y entendimientos pertenecientes a una colectividad” (Cújar, Ramos, Hernández, & López, 2013, p. 354).

En un principio la cultura organizacional no era un factor muy estudiado, de hecho su auge se puede observar en los años 80 cuando el constructo se comienza a asociar a la efectividad nacional (Cújar, *et al.*, 2013). Tiempo después Cameron & Freeman (1991, citado en del Cújar, *et al.*, 2013) organizan la cultura organizacional en 4 ítems que corresponden a la cultura en clanes, adhocracia, jerarquía y mercado.

Según esta clasificación la cultura de clan sería aquella en donde los integrantes de la organización la consideran un lugar muy amistoso para trabajar, existiendo una tendencia a compartir entre todos, se le homologa a la familia misma. Debido a esto último, los líderes son asociados a la figura paterna, mientras que la organización se une por la lealtad. El segundo grupo, la adhocracia, describe a una organización con una cultura de espíritu emprendedor y ambiente creativo, siendo la experimentación de nuevos productos o servicios los que unen a la organización (Martínez, Vera, & Vera, 2013).

Siguiendo la descripción, el tercer grupo se caracteriza porque sus miembros lo consideran como un lugar estructurado y formalizado para trabajar, existiendo procedimientos que gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario vivir. Sus líderes se caracterizan por ser buenos coordinadores y organizadores. Finalmente, la cultura de mercado está orientada a los resultados, en donde la mayor preocupación es realizar un trabajo bien hecho. Los líderes son generalmente directivos, exigentes y competitivos a la vez (Cújar, *et al.*, 2013).

Calderón, *et. al.* (2003) investigaron en torno a la relación entre cultura organizacional y bienestar en 2004 trabajadores de 7 empresas de la ciudad de Manizales en Colombia. Dentro de sus hallazgos se puede mencionar que esta relación se asentúa cuando la organización se centra más en las personas que en el trabajo, cuando son más abiertas que cerradas, cuando el control sea más laxo que estricto y que el pragmatismo predomine ante el normativismo. Siendo así, no todos los tipos de cultura organizacional tendrían una relación con el bienestar de los sujetos que lo integran.

A partir de lo anterior es que nace la necesidad de indagar en la relación existente entre la cultura organizacional y el bienestar de sus miembros en nuestro país, para así aumentar la evidencia con respecto a las distintas influencias que pueda tener el bienestar de las personas. En este sentido la investigación sería investida de una relevancia tanto teórica como práctica y social, pudiendo abrir paso a todo un campo de intervención para fomentar el desarrollo del país a una escala económica y de capital social.

Participantes

La muestra estuvo conformada por 318 trabajadores de una empresa de servicios ubicada en la Región Metropolitana, en Santiago de Chile. Luego de seleccionar la empresa de forma intencional, el muestreo elegido fue no predispuesto probabilístico accidental donde se invitó a participar a todas las personas que tenían contrato de trabajo en la organización. (Hernández, R.; Fernández, C., Baptista, P., 1998).

Dentro de los participantes se encontró que un 59.6% de los participantes eran mujeres y el 40.4% eran varones. Con respecto a la edad el 49.7% de los participantes tenía entre 18 y 32 años, seguidos por los 33 y 42 años que representaron a los 25.7% de los encuestados, un 13.0% tenían entre 43 y 52 años y un 11.6% 52 años o más.

En función de la antigüedad en la organización un 56.9% de la gente que participó en la investigación llevan entre 4 meses y 5 años en la empresa, un 38.0% tenía más de 5 años en la empresa y un 5.1% tenía 3 meses o menos en la empresa.

Instrumentos

Denison Organizational Culture Survey

Para estudiar la cultura organizacional de la empresa se utilizó la adaptación al español del instrumento DOCS (Denison Organizational Culture Survey), el cual fue adaptado al español por Bonavia, Prado y García-Hernández en el 2013, demostrando estar compuesto por una estructura de 12 subescalas o índices que se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales (Denison, Jonovics & Young, 2005). Las dimensiones encontradas son las siguientes: Implicación que se estructura en las subescalas: Empoderamiento, Trabajo en equipo y Desarrollo de capacidades; la segunda dimensión es Consistencia y sus índices son Valores Centrales, Acuerdo y Coordinación e integración; en tercer lugar se encuentra la dimensión Adaptabilidad y sus subescalas de Orientación al Cambio, Orientación al Cliente y Aprendizaje Organizativo; para finalmente encontrar la dimensión de Misión, siendo sus índices Dirección y propósitos estratégicos, Metas y Objetivos y Visión.

Para confirmar la consistencia interna del instrumento, se realizó una prueba de Alfa de Crombach, evidenciando un rendimiento bastante adecuado en todos sus factores, así en Implicación (con un total de 15 reactivos) se obtuvo un 0.899, para Consistencia (15 reactivos) 0.855, para Adaptabilidad (15 reactivos) 0.916 y para Misión (15 reactivos) 0.929.

Cuestionario de Bienestar Laboral General (qBLG)

El significado más constantemente aceptado de bienestar (subjetivo psicológico) es el que se refiere a un conjunto de juicios calificativos y de respuestas emocionales que corresponden al grado en que la propia experiencia es vivida como agradable, satisfactoria y positiva (Andrews y Withey, 1976; Diener, 2000; Diener y Suh, 2001; Diener, Oishi, Lucas, 2003; Lucas, Diener y Suh, 1996) citados en Blanch et al. (2010). Para fines de la presente investigación se entiende por bienestar a la experiencia satisfactoria y positiva en el entorno de trabajo, refiriéndonos específicamente al bienestar laboral.

Para medir esta variable se eligió el Cuestionario de Bienestar Laboral General (qBLG) de Blanch (2010). Este cuestionario está diseñado a partir de un modelo que señala dos factores principales: Bienestar Psicosocial con 42 ítems distribuidos en las escalas de faceta Afectos, Competencias y Expectativas y Efectos Colaterales, esta última contiene 13 ítems (que incluyen Somatización, Desgaste y Alineación).

En cuanto a los niveles de confiabilidad, este instrumento presenta un comportamiento similar al descrito previamente, dentro del Bienestar Psicosocial, la faceta Afectos obtuvo 0.845, la dimensión Competencias 0.888, la dimensión Expectativas 0.944, y lo correspondiente a Efectos Colaterales (Somatización) tuvo 0.844, Desgaste 0.777 y Alineación un valor de 0.848.

Procedimiento

El procedimiento para acceder a los participantes consistió en el envío de un correo electrónico a toda la organización, en el cual se invitaba a todos los miembros de la comunidad a participar de este estudio, señalando el objetivo de la investigación para luego enviar las encuestas de cultura organizacional y bienestar laboral en un sobre a los puestos de trabajo de los colaboradores de la empresa de servicio. Se cauteló el anonimato de los participantes y la confidencialidad de la información entregada por ellos, sellando el compromiso de participación con la firma de consentimiento, en donde se les comunicaba que estos resultados se utilizarían en forma científica. En ambos instrumentos se les solicitó a las personas que lo entregaran en una semana como plazo máximo y se enviaban de regreso a las oficinas donde se tabularon las mismas.

Resultados

Los resultados fueron calculados a través del paquete estadístico SPSS 20.0 para Windows.

Estadísticos Descriptivos

Tabla 1: Estadísticos descriptivos de la variable Cultura Organizacional

Variables	Participantes	Media	Desv. típ.
Implicación	316	3.81	0.67
Consistencia	316	3.88	0.61
Adaptabilidad	316	3.73	0.78
Misión	316	3.68	0.85

En la tabla 1 se pueden apreciar los estadísticos descriptivos para las dimensiones de la variable Cultura Organizacional. Se observaron que el instrumento DOCS tenía puntajes de 1 a 5 puntos y que las dimensiones se encontraron entre un 3.68 y un 3.88 de promedio. Las dimensiones adaptabilidad, implicación, consistencia y misión tuvieron puntajes medios altos y con baja heterogeneidad, pues el índice de variabilidad relativo nunca superó el 23.09% de dispersión de los datos.

Tabla 2: Estadísticos descriptivos de la variable Bienestar Laboral

Variables	Participantes	Media	Desviación típica
Bienestar Psicosocial	316	5.77	0.66
Efectos Colaterales	316	2.07	0.87

En cuanto a la variable Bienestar Laboral, tal como muestra la Tabla 2, se encontraron puntajes entre 1 y 7 puntos, con una media aritmética de 5.7 en el caso del Bienestar Psicosocial, y en Efectos Colaterales un promedio de 2.07, evidenciando esta última una alta tasa de variabilidad relativa (42.02%)

Con respecto a la distribución las cuatro dimensiones de Cultura Organizacional y las dos dimensiones de Bienestar Laboral se comportaron de la misma forma, es decir siendo asimétricas negativas en su gran mayoría (a excepción de Efectos Colaterales) y leptocurticas, teniendo por tanto una forma puntiaguda y ubicándose a la derecha de los ejes.

Posteriormente, se evaluó que no existieran diferencias significativas entre las dimensiones de Cultura Organizacional y las de Bienestar Laboral en cuanto al sexo o género del sujeto, su rango etario y su antigüedad en la organización ($p > 0.05$)

Correlaciones entre las variables

El primer paso para ver cómo la cultura organizacional puede llegar a explicar el bienestar laboral es ver qué grado de correlación tienen todas las variables del modelo, para eso se volvió a ocupar el paquete estadístico SPSS y su técnica de Correlación de Pearson que se utiliza en variables intervalares, como lo son las dimensiones de Cultura Organizacional y la variable Bienestar Laboral.

Tabla 3: Correlaciones entre Bienestar Laboral y las Dimensiones de Cultura Organizacional

	Adaptabilidad	Implicación	Consistencia	Misión
Bienestar Psicosocial	0.116*	0.144*	0.198*	0.162*
Efectos Colaterales	0.018	0.033	0.004	0.030

En la tabla 3 se observan las correlaciones entre las dimensiones de Cultura Organizacional y la variable Bienestar Laboral presentándose correlaciones bajas pero significativas ($p=0,05$) en todas las relaciones de Bienestar Psicosocial y las dimensiones de Cultura Organizacional. Esta relación se presenta de forma positiva por tanto se puede asociar una buena percepción de bienestar psicosocial con una buena percepción de cultura organizacional en las dimensiones evaluadas, aunque la relación es débil. En la dimensión Efectos Colaterales no se encontró ninguna correlación significativa.

Modelo de regresión para explicar el Bienestar Laboral

Para poder lograr el objetivo de la investigación se planteó un modelo de regresión lineal múltiple para saber que dimensiones de la Cultura Organizacional explican de mejor forma el Bienestar Laboral, en particular el Bienestar Psicosocial el cual fue la única dimensión que tuvo correlaciones con la Cultura Organizacional.

El tipo de modelo utilizado fue el de regresión lineal múltiple, pues al haber aplicado las correlaciones de Pearson, quedó en evidencia la linealidad de la relación y por tanto es sugerente aplicar ese tipo de regresión.

Tabla 4: Resumen del Modelo

R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típico
0.205	0.042	0.029	20.67

En la tabla 4 se observa el resumen del modelo de regresión lineal entre las variables Bienestar Psicolaboral y las dimensiones de Cultura Organizacional. Se puede ver que existe un r cuadrado muy bajo que explica el modelo en un 4.2%.

La tabla 5 entregó el peso predictivo que tiene cada dimensión con la variable Bienestar Psicosocial, se observó que existe una única dimensión, la cual tiene una explicación significativa en el modelo que es Adaptabilidad ($B= 0.318$, $p=0.041$) que explican de mejor forma los cambios que se producen en la variable Bienestar Laboral.

Tabla 5: Coeficientes Beta de las dimensiones

Variable	Coeficientes tipificados Beta	T	Significancia
(Constante)		-0.369	0.712
Implicación	-0.035	-0.362	0.718
Consistencia	0.032	0.287	0.775
Adaptabilidad	0.318	2.049	0.041
Misión	-0.132	-0.893	0.373

Discusión

El trabajo de investigación se centró en ver qué dimensiones de la cultura organizacional influenciaban de mejor forma en el bienestar laboral que tenían los trabajadores de una empresa de servicios.

El análisis de regresión lineal múltiple arrojó que la dimensión Adaptabilidad fue la que más se relacionó con una buena percepción de Bienestar Laboral, es decir empresas que tienen culturas que se centran en tener orientación al cambio, que pueda crear espacios para ello, que tenga orientación al cliente, que tenga una cultura del aprendizaje y una orientación al cambio de las personas. Como ya decía Calderón *et al.*, (2003) en su estudio sobre Bienestar y Cultura Organizacional en donde se encontró 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, con control laxo y satisfacción de sus trabajadores. El mismo autor señala que esto se refleja en la teoría donde las empresas con más orientación hacia el desarrollo y el crecimiento, aprendizaje y formación tienen mejores percepciones de bienestar dentro del trabajo.

Si se toma en cuenta lo planteado por el PNUD (2012) con respecto al método de promoción del bienestar, es decir, el bienestar tanto individual como social marcado por la construcción de vínculos significativos, ser respetado y reconocido, e influir en el medio; se puede comenzar a estructurar una posible explicación para que la dimensión Implicancia sea una de las que más se relaciona con el bienestar, debido a que en ella la organización dan la capacidad de participar en las decisiones que se toman, así como también existe una cooperación en el trabajo (Denison *et al.*, 2005). Siendo esta explicación compatible y complementaria con la de Calderón *et al.*, (2003).

Así es como cobra relevancia la aproximación empírica a los factores estructurales de las organizaciones y sus repercusiones en la percepción que tiene el trabajador con respecto a su lugar de trabajo, se comienza a plantear una necesidad por fomentar el capital social como indicador del desarrollo del país (Hernández et al., 2014; PNUD, 2012) yendo más allá de las políticas asistencialistas (Calderón et al., 2003) de tal forma que se hace menester intervenir las problemáticas no sólo a nivel de sus síntomas sino que en sus causas.

En función de los resultados, en esta ocasión, nace la necesidad de ampliar la muestra de personas que participe en el estudio, así como también observar este fenómeno en distintos rubros y empresas de servicio para así lograr su extrapolación y aumentar la evidencia empírica con respecto a este tema en particular, de tal forma de dar sustento a futuras intervenciones en pro del desarrollo del país (PNUD, 2012).

Paralelamente, se plantea la necesidad de elaborar un instrumento estandarizado para lograr medir de forma confiable la variable bienestar laboral, pudiendo así aumentar el valor tanto teórico como empírico de las posibles investigaciones a futuro que busquen relaciones entre el bienestar y diferentes variables estructurales de las organizaciones, como lo fue en este caso la cultura organizacional.

Referencias

- Blanch, J.M., Sahagún, M.A., Cantera, L., & Cervantes, G. (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 26(2): 157-170.
- Bonavia, T., Prado, V., & García-Hernández, A. (2013). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica*, 7(1): 15-32.
- Bueno, E. (2002). Proposal of a Model for the creation, measurement and management of intangibles: An empirical evidence based on knowledge, talent and innovation. 5th Congress on Intellectual Capital Ontario.
- Calderón, G., Murillo, S., & Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar cultural. *Cuadernos de Administración Bogotá*, 16(25), 109-137.
- Crespo, J. (2014). El bienestar laboral de los profesionales de la medicina: una comparativa iberoamericana. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo (CESOT)* 6.
- Cújar, A.L., Ramos, C., Hernández, H. & López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios gerenciales*, 29(128): 350-355.
- Denison, D.R., Janovics, J. y Young, J. (2005). Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method. *Documento de trabajo. Denison Consulting Group*.
- Hernández, R.; Fernández, C., Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw- Hill.

- Hernández, N., de la Garza, E., & Ortiz, A. (2014). Generación de capital social a partir de la eficacia, la cultura y el aprendizaje organizacional: un estudio correlacional. *Revista internacional de administración & finanzas*, 7(1): 67-78.
- Martínez, R., Vera, M., & Vera, J. (2013). Cultura organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México. *Global conference on business and finance proceedings*, 8(2): 1293-1300.
- Maseda, M., & Gómez, I.N. (2012). Capital social y bienestar subjetivo. Un análisis para España considerando sus regiones. *Investigaciones regionales* 23: 5-28.
- Pérez, I., Maldonado, M., & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: indicadores de cambio organizacional. *Investigación y Posgrado*, 21(2): 231-248.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2000). *Desarrollo humano en Chile. Más sociedad para gobernar el futuro*. Santiago: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2012). *Desarrollo humano en Chile. Bienestar subjetivo: el desafío de repensar el desarrollo*. Santiago: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Putnam, R. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy. The feminine Mystique*, 6(1), 65-78.
- Ramírez, M., & Lee, S.L. (2011). Síndrome de Burnout entre hombres y mujeres medidos por el clima y la satisfacción laboral. *Polis* 10(30): 431-446.
- Salazar Estrada, J.G., Guerrero Pupo, J.C., Machado Rodríguez, Y.B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4): 67-75.