



Enseñanza e Investigación en Psicología

ISSN: 0185-1594

rbulle@uv.mx

Consejo Nacional para la Enseñanza en
Investigación en Psicología A.C.
México

Omar, Alicia; Florencia Urteaga, Alicia

Valores personales y compromiso organizacional

Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 13, núm. 2, julio-diciembre, 2008, pp. 353-372

Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C.

Xalapa, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29213210>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

VALORES PERSONALES Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL¹

Personal values and organizational commitment

Alicia Omar** y Alicia Florencia Urteaga***

***Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas²*

****Universidad Nacional de Entre Ríos³*

RESUMEN

Se exploraron las relaciones entre los valores individuales y el compromiso organizacional en una muestra integrada por 429 empleados de empresas argentinas. Los sujetos completaron una hoja de datos personales, la Escala de Individualismo-Colectivismo y la de Compromiso Organizacional. La muestra total se clasificó en ocho subgrupos en función de la dicotomización por la mediana de las cuatro dimensiones axiológicas, de los cuales se seleccionaron los cuatro subgrupos más representativos, en los que se hicieron análisis de varianza simple, pruebas de comparación a posteriori y análisis de correlación entre las variables exploradas. Los resultados mostraron que los colectivistas desarrollan mayor nivel de compromiso afectivo; las mujeres y los empleados con mayor antigüedad exhiben mayores niveles de compromiso afectivo y normativo; quienes ocupan cargos gerenciales y los empleados de grandes empresas se sienten unidos a sus organizaciones a través del compromiso normativo, y el compromiso calculativo pareciera operar de modo diferente al afectivo y al normativo. Se analizan las limitaciones del estudio y se proponen alternativas para futuras investigaciones en el área.

Indicadores: Colectivismo e individualismo; Compromiso organizacional; Valores personales.

ABSTRACT

The relationships between personal values and organizational commitment were analyzed in a sample of 429 workers from Argentinean organizations. The subjects completed a questionnaire of personal data, and the Individualism-

¹ El presente trabajo se realizó en el marco del proyecto "Cultura, justicia y compromiso organizacional" (PID-CONICET-5108).

² Italia 1365, 1° A (2000), Rosario, Argentina, correo electrónico: agomar@arnet.com.ar. Artículo recibido el 24 de diciembre de 2007 y aceptado el 23 de marzo de 2008.

³ Ruta 11 Km 10 (3100), Oro Verde, Paraná, Entre Ríos, Argentina.

Collectivism and the Organizational Commitment scales. All subjects were classified into eight subgroups after dichotomizing by the median of the four each dimensions of values. The four most representative subgroups were selected, in which analysis of simple variance, comparison tests post-hoc, and a correlation analysis were conducted. The results indicate that collectivists show a higher level of affective commitment; women and senior employees exhibit greater levels of affective and normative commitment; managers, employees with higher academic degrees, and employees of large companies feel attached to their organizations through normative commitment; continuance commitment seems to work differently from affective and normative commitment. The strengths and limitations of the study are discussed, and suggestions are made for future research.

Keywords: Collectivism and individualism; Organizational commitment; Personal values.

INTRODUCCIÓN

La cultura de una sociedad puede entenderse como un conjunto de valores ubicados a lo largo de ciertas dimensiones, algunas de las cuales parecen ser universales (Oyserman, Kimmelmeier y Coon, 2002; Smith y Bond, 1993, 1999), y la ubicación de la persona en cada una de ellas describe su patrón cultural. A partir de uno de los primeros estudios realizados con el propósito de identificar los valores culturales propios de cada sociedad (Hofstede, 1980), se sugirió que las culturas pueden ser clasificadas según su posición en cuatro dimensiones básicas: individualismo-colectivismo, referida a la naturaleza de las relaciones que un individuo mantiene con su grupo (Oyserman, Coon y Kimmelmeier, 2002); distancia al poder, que alude al grado con que los miembros de una sociedad aceptan una desigual distribución de poder, prestigio y riquezas; evitación de la incertidumbre, vinculada al grado con que los miembros de diferentes grupos se sienten amenazados por situaciones desconocidas o ambiguas, y masculinidad-feminidad, referida a la valoración diferencial de los papeles femeninos y masculinos. Todos los países participantes del estudio (se trabajó con empleados de 53 subsidiarias de IBM, una gran compañía multinacional) recibieron un puntaje correspondiente a su posición en cada una de las dimensiones, ubicándose la mayoría de los países latinoamericanos en el cuadrante de los más colectivistas, con un mayor grado de evitación de la incertidumbre, de feminidad y de distancia al poder.

De las cuatro dimensiones axiológicas propuestas por Hofstede (1980, 1997), la de individualismo ha sido la más investigada hasta la

fecha y es la que ha permitido comparar sistemáticamente a las sociedades en función de sus orientaciones culturales (Hattrup, Mueller y Joems, 2007; Oyserman y cols., 2002). En su extenso programa sobre los valores humanos, Triandis (1995) definió al individualismo y al colectivismo como síndromes culturales consistentes en compartir actitudes, creencias, normas, papeles y definiciones del yo. Según Triandis, las culturas individualistas se caracterizan por valorar la autonomía del individuo y su independencia emocional de los grupos sociales, mientras que las sociedades colectivistas rescatan la tradición heredada y privilegian los intereses grupales. Ante las situaciones conflictivas, los colectivistas tratan de preservar la armonía en las relaciones con los demás, mientras que los individualistas tratan de conseguir justicia (Ohbuchi, Fukushima y Tedeschi, 1999), de manera que para resolver los conflictos los primeros prefieren métodos que no destruyan las relaciones –tales como la mediación–, mientras que los segundos se inclinan por la confrontación (Leung, 1997). Más recientemente, Triandis (2001) ha señalado que en las culturas colectivistas las personas tienden a ser más interdependientes, prestan más atención a los procesos externos como determinantes de su conducta social y se concentran más en el contexto que en el contenido cuando se comunican. Según Ramamoorthy y Flood (2002), la diferencia básica entre el individualismo y el colectivismo radica en el énfasis atribuido a las metas personales o grupales, ya que aquél da más valor a los propios intereses mientras que éste otorga mayor importancia al bienestar colectivo y a las metas grupales.

Si bien la dimensión individualismo-colectivismo fue introducida en la literatura como una variable unidimensional (Hofstede, 1980), a partir de la obra de Triandis (1995) se comenzó a considerar al individualismo y al colectivismo como dos factores independientes, lo que hizo abandonar la idea, vigente hasta ese momento, de que constituían los polos opuestos de un mismo constructo. Esta reconceptualización permitió sostener que cada sujeto puede mostrar características de ambas orientaciones en diferentes proporciones, siendo muchas veces el contexto el que definirá el estilo de comportamiento prevaleciente (Triandis, Chen y Chan, 1998). En esta línea argumental, Dutta-Bergman y Wells (2002) han provisto amplia evidencia de variaciones dentro de las culturas en términos de individualismo y colectivismo y las consecuentes diferencias exhibidas con respecto a indicadores comportamentales.

Triandis observó además la existencia de diferentes tipos de individualismo y colectivismo; con el propósito de caracterizarlos, introdujo los atributos de “horizontal” y “vertical” (Triandis, 1995, 2001), propios de la dimensión de distancia al poder de Hofstede (1980). La distancia al poder fue definida por este autor como el grado en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones de un país “aceptan que el poder se distribuya desigualmente” (p. 28). Vale decir que mientras que el individualismo se enfoca sobre las diferencias humanas, la distancia al poder se concentra en cuán ampliamente esas diferencias individuales están relacionadas con otras desigualdades en poder, riqueza o prestigio, y hasta qué punto tales desigualdades son vistas como legítimas o ilegítimas. En esencia, desde la perspectiva de Triandis, tanto individualismo como colectivismo pueden ser *horizontales* (si enfatizan la igualdad) como *verticales* (si recalcan las jerarquías). La investigación ha mostrado que algunas culturas individualistas, tales como Australia y Suiza, ponen acento en la igualdad, mientras que culturas como la norteamericana hacen hincapié en la jerarquía.

El concepto de “horizontal” sugiere que las personas son similares en la mayoría de los aspectos, especialmente en estatus; para los individualistas, esto se manifiesta en un yo independiente, aunque similar a los demás, posiblemente por el alto nivel de libertad y de igualdad que los caracteriza. Así, las personas que se orientan al individualismo horizontal (IH) disfrutan de la privacidad y la independencia y se perciben como iguales a otros. Para los colectivistas (CH), en cambio, se traduce en un yo interdependiente, aunque similar a los demás, debido a la escasa libertad y gran igualdad que los identifica; se perciben similares a los demás miembros de su grupo, enfatizan los objetivos comunes, disfrutan colaborando con sus compañeros y se esfuerzan por mantener la armonía grupal.

El concepto de “vertical” sugiere que existen diferencias entre las personas, especialmente en estatus y jerarquía. Para los individualistas, lo anterior se refleja en un yo independiente y diferente de los demás posiblemente porque aceptan una baja igualdad, aunque le dan máxima importancia al sentido de libertad. Las personas que se orientan al individualismo vertical (IV) quieren diferenciarse de las demás adquiriendo estatus social, son competitivas y les cuesta aceptar el fracaso. En el caso de los colectivistas, esto se significa por un yo interdependiente, pero diferente de los demás, posiblemente debido a un bajo sentido de libertad e igualdad (Triandis y Gelfand, 1998). Las personas que se orientan al colectivismo vertical (CV) disfrutan sirviendo a los

demás, hacen sacrificios en beneficio de su propio grupo de pertenencia, son modestas y cumplen sus obligaciones como si estuvieran impuestas por normas sociales (Kurman y Sriram, 2002).

A partir de esta reconceptualización de Triandis, es posible identificar cuatro tipos de culturas: individualismo horizontal (IH), en que las personas se esfuerzan por ser únicas y hacen las cosas a su manera; individualismo vertical (IV), en que la gente quiere hacer las cosas a su manera y se esfuerza por hacerlas mejor que los demás; colectivismo horizontal (CH), donde los objetivos del individuo se confunden o fusionan con los de su grupo de pertenencia, y colectivismo vertical (CV), en que la gente se somete a la autoridad de su grupo y está dispuesta a sacrificarse por los intereses grupales (Triandis, 2001; Triandis y Suh, 2002). Si bien esta tipología fue inicialmente propuesta para facilitar comparaciones entre culturas, está demostrando ser un enfoque muy útil para profundizar en el conocimiento de las variaciones del colectivismo y el individualismo dentro de una misma cultura. Definida esta nueva estructura axiológica multifactorial, Triandis y sus colaboradores (Singelis, Triandis, Bhawuk y Gelfand, 1995) desarrollaron la Escala de Individualismo-Colectivismo para explorarla.

En los últimos años se viene observado un crecimiento importante de los estudios orientados a analizar las posibles implicaciones psicológicas de la orientación hacia el individualismo o el colectivismo, sea vertical, sea horizontal. Los hallazgos de Oyserman, Coon y Kemmelmeier (2002), por ejemplo, indican que el colectivismo influye sobre el bienestar y la interacción social, en tanto que el individualismo lo hace sobre el autoconcepto y los estilos cognitivos. Dayan, Doyle y Markiewicz (2001) señalan que los CH tienen fuerte necesidad de afiliación y se inclinan por el empleo de la búsqueda de apoyo social como estrategia de afrontamiento, en tanto que los IV y los IH son más asertivos, aunque su autoestima se consolida a través del apoyo social de sus mejores amigos; Nelson y Shavitt (2002) emplean la nueva taxonomía para predecir las diferencias en la importancia adjudicada a los logros obtenidos y al éxito.

Valores individuales y compromiso organizacional

El grado de compromiso del empleado con la empresa donde trabaja se ha convertido en uno de los fenómenos más estudiados en los últimos años. Una de las razones de tal interés es que los gerentes y directivos han comenzado a darse cuenta de que para lograr ventajas competitivas

en una economía global es indispensable contar con recursos humanos identificados con los objetivos de la empresa. Además de ser una de las alternativas más eficaces para la consecución de las metas organizacionales, la importancia del compromiso organizacional (CO) radica en su capacidad para influir sobre la eficiencia y el bienestar de los miembros de una organización. El concepto se refiere al grado con que las personas se identifican, están consustanciadas con sus organizaciones y dispuestas a continuar trabajando en ellas (Allen y Meyer, 1996). Se ha observado que el compromiso que un empleado tiene con su organización se vincula estrechamente con su comportamiento en el lugar de trabajo. No obstante, la naturaleza y dirección de tales relaciones son complejas y dependen del contexto y de las variables en estudio (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002).

Inicialmente el constructo fue considerado como unidimensional ya que se ponía el énfasis casi exclusivamente en el apego afectivo a la organización (Mathieu y Zajack, 1990). No obstante, la concepción del CO como un constructo multidimensional se ha ido fortaleciendo paulatinamente (Greenberg y Baron, 1997). El modelo propuesto por Meyer y Allen (1991) se encuadra en esta perspectiva. Estos autores concibieron al CO como un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con su organización y que tiene implicaciones en su decisión de mantener o no su condición de miembro de esa organización. Sintetizando las evidencias reunidas por estudios anteriores, Meyer, Allen y Smith (1993) sostuvieron que el CO está constituido por tres factores separados, asociados a la vinculación afectiva con la organización, a la percepción de los costos asociados a dejar el empleo y a la obligación de permanecer en ella. Tales factores fueron designados, respectivamente, como compromiso afectivo, compromiso calculativo y compromiso normativo. En síntesis, desde la perspectiva de Meyer y sus colaboradores, el CO es una relación que se define por el deseo, la necesidad y la obligación de permanecer en la organización.

El *compromiso afectivo* fue definido como los lazos emocionales que unen al individuo con la organización. Allen y Meyer (1996) señalaron que en el proceso de formación de tales lazos interviene la valoración que hace el empleado del apoyo y los beneficios recibidos por parte de la empresa. Si sus evaluaciones son positivas, comenzará a percibir los objetivos de la empresa como si fueran sus propios objetivos y deseará seguir perteneciendo a la misma porque la considera parte de su

vida. El *compromiso calculativo* fue considerado como la toma de conciencia por parte del empleado de los altos costos que generaría el hecho de dejar la organización. El proceso de formación de este tipo de compromiso se basa en un análisis de costo-beneficio. Antes de tomar una decisión, el empleado evaluará los sacrificios realizados hasta ese momento, los perjuicios que traería para su familia si dejara el empleo y las posibilidades concretas de encontrar un nuevo empleo frente a las alternativas laborales disponibles en el mercado. Si a resultas de tales evaluaciones los costos de dejar la organización son mayores que los beneficios, entonces optará por permanecer en la empresa por necesidad, más que por un deseo genuino. Su vínculo con ésta será producto de una decisión calculada, por lo que su pertenencia estará sustentada en un compromiso de tipo calculativo. Finalmente, el *compromiso normativo* ha sido definido como el sentimiento de deber o la obligación de permanecer en la organización. En la formación de este tipo de compromiso, tiene un peso preponderante el proceso de socialización al que estuvo sometido el sujeto; vale decir, el respeto por las normas, la valoración de los grupos de pertenencia, la lealtad al empleador y el reconocimiento de las inversiones que ha realizado la empresa en el desarrollo de la persona (por ejemplo, gastos en capacitación y entrenamiento, asistencia para la educación de sus hijos, etc.). Esta presión normativa genera en el empleado sentimientos de retribución que se traducen en la obligación (o el deber) de seguir perteneciendo a la empresa como una forma de reconocimiento. Su vínculo con ella no es el resultado del deseo ni la conveniencia, sino que refleja un sentimiento de deber u obligación.

Luego de identificar y definir cada una de las dimensiones del CO, Meyer y Allen (1991) señalaron que tales dimensiones pueden ser vivenciadas al mismo tiempo en diferentes grados, aunque por lo general siempre prevalece un tipo de CO que vincula al empleado con su empresa. Indican también que el compromiso afectivo será el que tenga consecuencias más positivas para el desarrollo de ésta. Desde el momento en que los empleados establecen relaciones afectivas, basadas en experiencias positivas y gratificantes vividas en el seno de su organización, son los más identificados y los más dispuestos a sacrificarse para el logro de las metas organizacionales. Por lo anterior, dichos autores dejan entrever que toda organización que se esfuerza por desarrollar

el compromiso afectivo de sus miembros se verá gratificada con un plantel de empleados consustanciado con la empresa, con las consecuentes ventajas corporativas que ello trae aparejado.

Existe amplio consenso entre los investigadores (cfr. Yousef, 2003) en considerar al CO como un constructo constituido por los tres componentes identificados por Allen y Meyer (1996), a pesar de algunas propuestas de operacionalización diferentes, como las de Blau (2003), quien propone cuatro componentes (compromiso afectivo, compromiso normativo, costos acumulados y alternativas limitadas), o la de Wang (2004), quien identifica cinco componentes (compromiso afectivo, compromiso normativo, compromiso calculativo pasivo, compromiso calculativo activo y compromiso valorativo). Como resultado del proceso de validación empírica de su modelo tridimensional, Allen y Meyer (1996) desarrollaron un instrumento de exploración con buenas cualidades psicométricas compuesto por 18 ítems, con ocho ítems para cada dimensión. Estudios recientes han encontrado que las facetas afectiva y normativa del CO se correlacionan positivamente, y ambas aparecen como predictores de comportamientos organizacionalmente positivos, incluyendo aumentos en la calidad del trabajo, satisfacción laboral, permanencia y asistencia (Meyer y cols., 2002). El compromiso calculativo, por otro lado, no muestra correlaciones con el compromiso afectivo y se vincula negativamente con conductas organizacionalmente positivas. La única similitud entre los tres componentes del CO parece ser su vinculación con bajas intenciones de renunciar (o cogniciones de repliegue), aunque los resultados de un metaanálisis conducido por Meyer y cols. (2002) sugieren que no existe una fuerte relación entre el compromiso calculativo y las intenciones de renunciar. Por ende, la pregunta que ahora está instalada es si el compromiso calculativo puede ser visto como una verdadera faceta del compromiso organizacional, sobre todo porque el CO fue definido por Allen y Meyer (1996) como un estado psicológico que une al individuo con la organización y, llamativamente, el compromiso calculativo no necesariamente supone un involucramiento psicológico (Virtanen, 2000).

Simultáneamente a los estudios orientados a la operacionalización del constructo, la investigación sobre CO se viene preocupando por identificar los antecedentes y correlatos de cada una de sus facetas. De particular interés para el presente trabajo son las investigaciones referidas al impacto de la cultura nacional sobre el compromiso. En uno de los primeros estudios en esta dirección, Cole, Kalleberg y Lincoln (1993) argumentaron que la cultura puede influir en el compro-

miso del empleado mediante el desarrollo de creencias sobre las actitudes que se esperan de él, como en el caso de las empresas japonesas, conocidas mundialmente por sus prácticas de incentivo a la participación de los empleados mediante programas de mejoramiento continuo de la calidad. En esta misma línea de estudios, Pearson y Chong (1997) demostraron que los valores colectivistas explican una porción significativa del CO entre los trabajadores malasios, y Parkes, Bochner y Schneider (2001) también constatan una asociación positiva entre la orientación colectivista y el CO, explicando que el compromiso surge como una retribución a las relaciones más familiares y protectoras entre patrones y empleados que se establecen en las culturas colectivistas. Finegan (2000) encontró que los valores organizacionales percibidos –vale decir, los valores que el empleado cree que maneja la organización– se vinculan en gran medida con su tipo y nivel de CO. Al respecto, observó que el compromiso afectivo y el normativo eran mayores cuando los empleados percibían que la organización manejaba valores humanitarios (cortesía y cooperación) y visionarios (creatividad y apertura al cambio). El compromiso calculativo, en cambio, caracterizó a los empleados que percibían que sus organizaciones se identificaban con valores económicos, obediencia y formalidad. A pesar de tales evidencias, otras perspectivas han puesto en duda las relaciones entre valores culturales y CO. Palich, Hom y Griffeth (1995), por ejemplo, mostraron que si bien algunas variables tales como recompensas extrínsecas y percepción de justicia son buenos predictores del compromiso afectivo, la cultura no surge como un predictor idóneo; por consiguiente, estos autores concluyen señalando que posiblemente el CO no podría tener vínculos con la cultura, si bien puntualizan algunas limitaciones de su trabajo, tales como haber empleado una sola faceta del constructo (compromiso afectivo) y analizado los datos en el ámbito grupal-nacional. Por ello, recomendaron que en futuras investigaciones se usen los puntajes individuales, ya que se ha demostrado que los valores culturales de los individuos difieren dentro de las culturas nacionales. Tales controversias justifican nuevos estudios que permitan aclarar el papel de la cultura sobre el compromiso con la organización.

El propósito de la presente investigación fue contribuir a un mejor conocimiento del rol del individualismo y del colectivismo vertical y horizontal sobre el CO. Más específicamente, verificar la capacidad de la reconceptualización axiológica de Triandis (IV-IH-CV-CH) para detectar diferencias en la orientación cultural de las personas dentro de una misma cultura, y examinar cómo influye la orientación cultural en el

tipo y grado de compromiso que vincula al empleado con su organización, sobre todo porque hasta el momento la investigación ha estado dedicada al estudio del individualismo y del colectivismo entre culturas (Dutta-Bergman y Wells, 2002; Ferreira, Assmar, Omar y cols., 2006; Omar, Uribe, Ferreira y cols., 2007) y podría ser esclarecedor emplear la tipología del individualismo y del colectivismo vertical y horizontal dentro de una misma cultura (Shavitt, Zhang, Torelli y Lalwani, 2006).

MÉTODO

Participantes

Se estudió una muestra por disponibilidad, integrada por 429 empleados argentinos (228 varones y 201 mujeres) de empresas radicadas en las zonas centro y sur del país (Tabla 1). El promedio de edad fue de 35.2 años y la antigüedad laboral promedio fue de 4.6 años. El 82% de la muestra tenía estudios secundarios completos o universitarios incompletos, y el 18% restante tenía estudios universitarios completos y ocupaba puestos gerenciales o de cierta responsabilidad. Los sujetos fueron contactados en sus respectivos lugares de trabajo y, luego de hacerles conocer los objetivos del estudio, se les invitó a responder un cuadernillo integrado por una hoja de datos personales y por los reactivos que se describen adelante. Se les garantizó el anonimato y el empleo confidencial de la información suministrada.

Tabla 1. Características sociodemográficas de la muestra (N = 429).

Variables sociodemográficas		(%)
Sexo	Varones	53
	Mujeres	47
Escolaridad	Secundario completo	52
	Universitario incompleto	30
	Universitario completo	18
Cargo	No gerencial	82
	Gerencial	18
Tamaño de la empresa	Hasta 10 empleados	27
	De 11 a 20 empleados	45
	De 21 a 50 empleados	28
Edad	Media = 35.20; s = 3.65	
Antigüedad	Media = 4.60; s = 1.20	

Instrumentos

Variables personales

A cada empleado se le solicitó información acerca de su edad, género, escolaridad, cargo y antigüedad laboral. La edad y la antigüedad laboral fueron medidas por extenso. Género y cargo fueron operacionalizados como variables *dummy* (1 = varón y 2 = mujer, y 1 = no gerencial y 2 = gerencial), respectivamente. Se empleó una codificación basada en escalas de tres puntos para la operacionalización del nivel de escolaridad (1 = secundario completo, 2 = universitario incompleto y 3 = universitario completo) y el tamaño de la empresa (1 = hasta 10 empleados, 2 = de 11 a 20 empleados y 3 = de 21 a 50 empleados).

Colectivismo e individualismo vertical y horizontal

La orientación axiológica fue explorada mediante la versión validada por Omar (2005) de la Escala de Individualismo-Colectivismo desarrollada por Singelis y cols. (1995). Integrada por 32 ítems con formato Likert de cinco puntos, con recorrido de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo), la escala evalúa cada una de las cuatro dimensiones del individualismo-colectivismo mediante ocho ítems cada una. La dimensión IH enfatiza la independencia y la autonomía (p. e., “Me gusta ser único y diferente a los otros de muchas maneras”, “Prefiero ser directo y franco cuando discuto con la gente”). La dimensión IV enfatiza el poder y la competencia (p. e., “Ganar es todo”, “Para mí es importante hacer mi trabajo mejor que los demás”). La dimensión CH se caracteriza por la cooperación y la preservación de la armonía grupal (p. e., “Me siento bien cuando colaboro con los demás”, “Para mí es importante mantener la armonía dentro de mi grupo”). La dimensión CV privilegia las metas grupales sobre las individuales y el respeto por superiores y autoridades (p. e., “Haría lo que agrade a mi familia, aun cuando a mí no me guste esa actividad”, “A los niños se les debe enseñar el deber antes que el placer”). El índice de consistencia interna (alfa de Cronbach) de la escala total fue de 0.84 y las dimensiones alcanzaron índices superiores a 0.75.

Compromiso organizacional

El CO fue explorado a través de la escala tridimensional desarrollada por Allen y Meyer (1996), validada para su empleo con muestras argentinas por Omar (2005). Integrada por 18 ítems con formato Likert de cinco puntos, con recorrido de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo), la escala evalúa cada uno de los tres tipos de CO a través

de seis ítems cada uno. El compromiso afectivo (p. e., “Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en la empresa donde trabajo”, “Siento como si los problemas de la empresa fueran míos”); el compromiso normativo (p. e., “Me sentiría culpable si abandono mi empresa”, “Esta organización merece mi lealtad”) y el compromiso calculativo (p. e., “Siento que tengo pocas opciones de trabajo como para dejar mi organización”, “Si no hubiera dado tanto de mí a la empresa, podría considerar cambiar de trabajo”). Los índices de consistencia interna (alfa de Cronbach) de la versión empleada en el presente estudio fueron de 0.82 para el compromiso afectivo, de 0.73 para el normativo y de 0.76 para el calculativo.

RESULTADOS

En primer lugar, y considerando la muestra inicial de 429 empleados, se obtuvieron las medianas, medias y desvíos típicos correspondientes a cada una de las orientaciones axiológicas exploradas mediante la escala de Singelis y cols. (1995). En la Tabla 2 se presentan los respectivos índices descriptivos.

Tabla 2. Índices descriptivos correspondientes a cada una de las orientaciones axiológicas (N = 429).

Orientaciones axiológicas	Mediana	Media	Desvío
Individualismo horizontal (IH)	3.10	3.19	0.90
Individualismo vertical (IV)	2.05	2.11	0.81
Colectivismo horizontal (CH)	3.65	3.69	0.86
Colectivismo vertical (CV)	3.30	3.43	1.01

A continuación, y con el propósito de explorar las relaciones entre la orientación cultural dominante de cada empleado y el CO con su empresa, se procedió a dicotomizar cada variable axiológica en función del valor de la mediana. Este procedimiento permitió conformar un total de ocho subgrupos. A partir de ellos, se seleccionaron los cuatro más representativos, considerándose como tales los que exhibían altos puntajes en sólo una de las cuatro dimensiones axiológicas y bajos en las restantes tres dimensiones axiológicas. Los cuatro subgrupos representativos de IH, IV, CH y CV quedaron integrados por 36, 29, 45 y 52 sujetos, respectivamente, totalizando 162 sujetos, por lo que a posteriori se analizaron las relaciones entre la orientación cultural y los tipos de CO solamente en estos cuatro subgrupos. Dentro de cada subgrupo

axiológico se calculó la media de cada tipo de CO (Tabla 3), información que fue empleada para el cálculo de análisis de la varianza simple (ANOVA).

Tabla 3. Medias de los diferentes tipos de compromiso organizacional (CO) correspondientes a cada uno de los cuatro subgrupos axiológicos (N = 162).

CO	IH	IV	CH	CV	TOTAL
Afectivo	2.96	3.02	4.25	3.60	3.46
Normativo	3.85	3.16	1.92	2.53	2.87
Calculativo	3.79	4.07	3.21	3.16	3.56

Los ANOVA ejecutados para comparar las diferencias de medias de tres o más grupos simultáneamente revelaron que tanto el compromiso afectivo ($F_{(3, 159)} = 5.72$; $p = 0.001$) como el normativo ($F_{(3, 159)} = 3.87$; $p = 0.01$) fueron significativamente diferentes entre los cuatro grupos. Comparaciones a posteriori mediante el test de Tukey mostraron que los sujetos del grupo CH tenían más compromiso afectivo (media = 4.25) que los del grupo de CV (media = 3.60; $p < 0.01$) y que los grupos de individualistas ($p = 0.02$), en tanto que los sujetos del grupo IV reconocían más compromiso calculativo (media = 4.07) que los restantes subgrupos axiológicos. En términos generales, al ordenar los subgrupos axiológicos en función del monto de compromiso afectivo ($CH > CV > IV > IH$), se observó que este tipo de compromiso fue mayor entre los colectivistas que entre los individualistas; en cambio, tanto el compromiso normativo ($IH > IV > CV > CH$) como el calculativo ($IV > IH > CH > CV$) mostraron ser más fuertes entre los individualistas que entre los colectivistas.

Finalmente, a efecto de verificar la incidencia de los factores socio-culturales sobre el compromiso entre los diferentes subgrupos axiológicos, se procedió a calcular los coeficientes de correlación entre las variables exploradas. La Tabla 4 muestra la matriz de correlaciones entre la totalidad de dichas variables.

Como se desprende de dicha tabla, los coeficientes de correlación obtenidos confirman la mayor tendencia al compromiso afectivo por parte de los colectivistas (horizontales y verticales), así como la prevalencia del compromiso normativo y calculativo entre los individualistas (horizontales y verticales). En lo que hace a las relaciones entre las características sociodemográficas de los empleados y el tipo de CO que los

Tabla 4. Matriz de correlaciones entre la totalidad de las variables estudiadas (N = 162).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. IH	–	.019	.002	.010	.114	.367**	.297**	.035	.110	.251**	.147	.165
2. IV		–	.101	.097	.124	.286**	.344**	.056	.059	.307**	.116	.157
3. CH			–	.116	.320**	.197*	.121	.101	.184*	–.185*	.098	–.340**
4. CV				–	.278**	.181*	.109	.018	.172	–.133	.134	–.276**
5. C afectivo					–	.015	.077	.527**	.471**	–.409**	–.216**	–.521**
6. C normativo						–	.104	.211**	.356**	.287**	.316**	.321**
7. C calculativo							–	.115	.098	.144	.112	.176
8. Antigüedad								–	.165	.355**	.098	.223**
9. Género									–	–.182*	.178	.118
10. Cargo										–	.618**	.127
11. Escolaridad											–	.174
12. Tamaño E.												–

* p < 0.01; ** P < 0.001

vincula con su empresa, se observa que el compromiso afectivo se vincula positivamente con la antigüedad y el género de los empleados, aunque negativamente con el cargo, el nivel de escolaridad y el tamaño de la empresa. A su vez, mientras que el compromiso normativo se asocia positiva y significativamente con la totalidad de las variables sociodemográficas consideradas, el compromiso calculativo no muestra asociaciones significativas con tales variables.

DISCUSIÓN

Los valores han sido definidos como principios que guían la vida (Schwartz, 1992) y orientan la conducta de las personas, incluidos los asociados con el trabajo (Schwartz, 1999). De allí que muchos estudios actuales se centren en la congruencia entre los valores de los individuos y los de las organizaciones donde trabajan, en sintonía con las observaciones de Dose (1997), quien señala que como gran parte del tiempo transcurre en entornos laborales, los valores asociados al trabajo son particularmente importantes y relevantes. Y si bien la orientación cultural ha sido abordada predominantemente en los estudios transculturales, la tendencia actual se orienta al análisis de los valores individuales dentro de una misma cultura. El presente estudio se inscribe en esta tendencia, y con ese propósito se ha adoptado el esquema clasificatorio propuesto por Triandis, basado en los cuatro tipos

axiológicos (IH, IV, CH y CV), como herramienta idónea para examinar el rol de la orientación cultural individual sobre el tipo y grado de compromiso que vincula al empleado con su organización.

A partir de la clasificación de los sujetos en cuatro grupos de acuerdo a su predisposición cultural, los resultados obtenidos confirman y clarifican las vinculaciones entre la orientación axiológica individual y el compromiso organizacional. Aunque clasificados como colectivistas por investigaciones previas (Hofstede, 1980, 1997; Schwartz, 1994), los miembros de la cultura argentina exhiben diferencias en cuanto a sus orientaciones culturales, lo que a su vez explicaría sus diferentes tipos de compromiso con la organización donde se desempeñan. Al respecto, pareciera que los empleados con mayor orientación al colectivismo –sea horizontal, sea vertical– desarrollan mayor nivel de compromiso afectivo, en tanto que los más orientados al individualismo se vinculan con sus organizaciones a través del compromiso normativo y calculativo.

En lo que hace a las variables sociodemográficas, y en coincidencia con lo informado por Van Breukelen, Van der Vlist y Steensma (2004), son las mujeres y los empleados con mayor antigüedad quienes exhiben mayores niveles de compromiso afectivo y normativo. Los empleados menos escolarizados y los que ocupan cargos de menor jerarquía se sienten unidos a sus empresas mediante lazos afectivos, a diferencia de los que han completado sus estudios superiores y de quienes ocupan cargos gerenciales, los que reconocen que su permanencia en la organización obedece a sentimientos de deber, lealtad y reconocimiento por lo que la empresa ha hecho por ellos (compromiso normativo). Por su parte, los empleados de empresas pequeñas (hasta diez empleados) y medianas (entre once y veinte) demuestran mayor compromiso afectivo que los empleados de empresas grandes (más de veinte empleados), quienes a su vez se sienten unidos a sus organizaciones a través del compromiso normativo (sentimientos de deber y obligación de permanecer en la empresa). Estas vinculaciones entre CO y tamaño de la empresa están en sintonía con los hallazgos comunicados por Latting, Beck, Snack y cols. (2004), quienes observan que los grupos pequeños incrementan las interacciones sociales y contribuyen al desarrollo y fortalecimiento del compromiso afectivo entre sus miembros. Asimismo, el tamaño de la empresa tiene asociaciones significativas con la orientación axiológica del empleado desde el momento en que los colectivistas (horizontales o verticales) parecen preferir las empresas pequeñas o medianas, posiblemente porque encuentran que en

las empresas pequeñas se fortalecen sus necesidades de trabajar en grupo, se relacionan emocionalmente con sus compañeros y se esfuerzan en el logro de los objetivos grupales. En este sentido, resultan particularmente ilustrativas las observaciones de Finegan (2000) cuando señala que las empresas desarrollan sus propias culturas y tienden a atraer gente con similares características, incluyendo sus valores.

El compromiso calculativo, por su parte, pareciera operar de modo diferente al normativo y al afectivo, pues no aparece vinculado con ninguna de las variables sociodemográficas exploradas. Frente a este comportamiento diferencial, la pregunta de si el compromiso calculativo constituye una verdadera faceta del CO (Meyer y cols., 2002) vuelve a ocupar el centro de la escena, por lo que se imponen nuevas investigaciones con el objetivo de verificar su pertenencia o no a la red nomológica del constructo.

Para evaluar los hallazgos y las contribuciones del presente estudio se deben tomar en cuenta las limitaciones de su diseño. Al respecto, no hay que perder de vista que todas las variables fueron medidas al mismo tiempo y con la misma muestra, lo que puede haber ocasionado algunos sesgos. A su vez, como los datos fueron recolectados en un mismo país, habría que tener cautela al momento de intentar generalizar los resultados obtenidos, sobre todo los vinculados a los colectivistas.

Desde el trabajo pionero de Hofstede (1980), Argentina se ha ubicado entre los países colectivistas (Schwartz, 1994); sin embargo, como lo ha señalado Kagitcibasi (1997), a medida que crece la urbanización de los países en vías de desarrollo decrece la interdependencia intergeneracional, lo que contribuye a disminuir el colectivismo y aumentar el individualismo. Por lo tanto, es importante considerar si esa particular circunstancia tiene alguna implicación en los resultados del presente estudio. Finalmente, si bien esta investigación provee información preliminar sobre las relaciones entre orientación cultural y CO, se necesitarían nuevas verificaciones para entender y explicar mejor el rol de cada una de las orientaciones axiológicas en la determinación de estos estados psicológicos particulares dentro de una misma cultura. Sobre esto, el empleo de enfoques cualitativos basados en observaciones empíricas en el lugar de trabajo podría ser una contribución importante.

REFERENCIAS

- Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Blau, G. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment (Part 4). *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 469-488.
- Cole, R.E., Kalleberg, A.L. y Lincoln, J.R. (1993). Assessing commitment in the United States and Japan: A comment on Besser. *American Sociological Review*, 58, 882-885.
- Dayan, J., Doyle, A.B. y Markiewicz, D. (2001). Social support networks and self-esteem of idiocentric and allocentric children and adolescents. *Journal of Social and Personal Relationships*, 18, 767-784.
- Dose, J.J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 219-240.
- Dutta-Bergman, M.J. y Wells, W.D. (2002). The values and lifestyles of idiocentrics and allocentrics in an individualist culture: A descriptive approach. *Journal of Consumer Psychology*, 12(3), 231-242.
- Ferreira, C., Assmar, E., Omar, A., Uribe, H., Terrones, A. y Galaz, M. (2006). Individualismo e colectivismo, percepções de justiça e comprometimento em organizações latino-americanas. *Revista Interamericana de Psicologia*, 40(2), 53-62.
- Finegan, J.E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169.
- Greenberg, J. y Baron, R.A. (1997). *Behavior in organizations*. Trenton, NJ: Prentice-Hall.
- Hatrup, K., Mueller, K. y Joems, I. (2007). The effects of nations and organizations on work value importance: a cross-cultural investigation. *Applied Psychology: An International Review*, 56(3), 479-499.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. New York: Sage.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Kagitcibasi, C. (1997). Individualism and collectivism. En J.W. Berry, M.H. Segall y C. Kagitcibasi (Eds.): *Handbook of Cross-Cultural Psychology* (pp. 2-49). Boston: Allyn & Bacon.
- Kurman, J. y Sriram, N. (2002). Interrelationships among vertical and horizontal collectivism, modesty, and self-enhancement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(1), 71-86.

- Latting, J.K., Beck, M.H., Slack, K.J., Tetrick, L.E., Jones, A.P., Etchegaray, J.M. y Da Silva, N. (2004). Promoting service quality and client adherence to the service plan: The role of top management's support for innovation and learning. *Administration in Social Work*, 28(2), 29-48.
- Leung, K. (1997). Negotiation and reward allocations across cultures. En P. C. Earley y M. Erez (Eds.): *New perspectives on international industrial and organizational psychology* (pp. 640-675). San Francisco, CA: Lexington Press.
- Mathieu, J.E. y Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. y Smith, S. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Nelson, M.R. y Shavitt, S. (2002). Horizontal and vertical individualism and achievement values. A multimethod examination of Denmark and United States. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 439-458.
- Ohbuchi, K.I., Fukishima, O. y Tedeschi, J.T. (1999). Cultural values in conflict management: goal orientation, goal attainment, and tactical decision. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 30, 51-71.
- Omar, A. (2005). *La cultura organizacional de las empresas argentinas*. Rosario (Argentina): Conicet.
- Omar, A., Uribe, H., Ferreira, C., Assmar, E., Terrones, A. y Galaz, M. (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasileras. *Revista Mexicana de Psicología*, 24(1), 101-116.
- Oyserman, D., Coon, H. y Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 128, 3-73.
- Oyserman, D., Kemmelmeier, M. y Coon, H. (2002). Cultural psychology, a new look. *Psychological Bulletin*, 128, 110-117.
- Palich, L.E., Hom, P.W. y Griffeth, R.W. (1995). Managing in the international context: Testing the cultural generality of sources of commitment to multinational enterprises. *Journal of Management*, 21, 671-690.
- Parkes, L.P., Bochner, S. y Schneider, S.K. (2001). Person-organization fit across cultures: An empirical investigation of individualism and colectivism. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 81-108.

- Pearson, C.A. y Chong, C. (1997). Contribution of job content and social information on organizational commitment and job satisfaction: an exploration in a Malaysian nursing context. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 70, 357-374.
- Ramamoorthy, N. y Flood, P. (2002). Employee attitudes and behavioral intentions: A test of the main and moderating effects of individualism-collectivism orientations. *Human Relations*, 55, 1071-1096.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Schwartz, S.H. (1994). Beyond individualism-collectivism: New cultural dimensions of values. En U. Kim, H. Triandis, C. Kagitcibasi, S.C. Choi y G. Yoon (Eds.): *Individualism and collectivism: Theory, method and applications* (pp. 85-119). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schwartz, S.H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23-47.
- Shavitt, S., Zhang, J., Torelli, J. y Lalwani, A.K. (2006). Reflections on the meaning and structure of the horizontal/vertical distinction. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 354-362.
- Singelis, T.M., Triandis, H.C., Bhawuk, D. y Gelfand, M.J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-Cultural Research*, 29, 240-275.
- Smith, P.B. y Bond, M.H. (1993). *Social psychology across cultures: Analysis and perspectives*. Boston: Allyn & Bacon.
- Smith, P.B. y Bond, M.H. (1999). *Social psychology across cultures*. Boston: Allyn & Bacon.
- Triandis, H.C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview.
- Triandis, H.C. (2001). Individualism-collectivism and personality. *Journal of Personality*, 69, 907-924.
- Triandis, H.C., Chen, X.P. y Chan, D.K. (1998). Scenarios for the measurement of collectivism and individualism. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29(2), 275-289.
- Triandis, H.C. y Gelfand, M.J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 118-128.
- Triandis, H.C. y Suh, E.M. (2002). Cultural influences on personality. *Annual Review of Psychology*, 53, 133-160.
- Van Breukelen, W., Van Der Vlist, R. y Steensma, H. (2004). Voluntary employee turnover: combining variables from the "traditional" turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(7), 893-914.

- Virtanen, T. (2000). Commitment and the study of organizational culture and climate. En N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom y M.F. Peterson (Eds.): *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 339-354). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wangy, Y. (2004). Observations on the organizational commitment of Chinese employees: Comparative studies of state-owned enterprises and foreign-invested enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(4-5), 649-669.
- Yousef, D.A. (2003). Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-Western setting. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1067-1079.