



Psicothema

ISSN: 0214-9915

psicothema@cop.es

Universidad de Oviedo

España

Sánchez, José C.; Lanero, Ana; Yurrebaso, Amaia; Tejero, Blanca
Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso
organizacional

Psicothema, vol. 19, núm. 2, 2007, pp. 218-224

Universidad de Oviedo

Oviedo, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72719206>

- [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

Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional

José C. Sánchez, Ana Lanero, Amaia Yurrebaso y Blanca Tejero
Universidad de Salamanca

Algunos teóricos del compromiso organizacional han propuesto que la cultura es un determinante importante del compromiso organizacional. No obstante, muy pocos trabajos han examinado el papel que la cultura de los equipos de trabajo (subcultura) y sus desfases culturales tienen sobre el compromiso. El presente estudio trata de cubrir esta laguna. Utilizando una muestra de 375 equipos de trabajo de diferentes organizaciones públicas y privadas, encontramos que los resultados confirmaron nuestras propuestas. Los desfases culturales se relacionaron negativamente con el compromiso; la subcultura de los equipos lo hizo de forma positiva y se relacionó más con el compromiso con los valores que con el compromiso de continuar; las variables demográficas (edad, tiempo en el equipo, tiempo en la empresa), en contra de algunos estudios, no resultaron significativas, excepto el nivel de educación que se relacionó con el compromiso de continuar. Se analizan las implicaciones de estos resultados.

Culture and cultural gaps in work teams: Implications for organisational commitment. Some theoreticians of organisational commitment have proposed that culture is an important determinant of organisational commitment. Nevertheless, very few studies have examined the role that work teams' culture (subculture) and their cultural gaps play in commitment. This study is an attempt to overcome this lack. Using a sample of 375 work teams from various public and private organisations, it was found that the results confirmed our proposals. Cultural gaps were negatively related to commitment; the teams' subculture was positively related to commitment, and more highly to commitment to values than to commitment to continuing. Contrary to the results of other studies, the demographic variables (age, time on the team, time in the company) were not significant, except that educational level was related to the commitment to continue. The implications of these results are analysed.

Desde su aparición el término «cultura» ha sido analizado en diferentes contextos, entre los cuales nos resulta de especial interés aquel desarrollado en el ámbito de las organizaciones. El estudio de la cultura de las organizaciones comenzó a tomar relevancia a partir del trabajo de Peters y Waterman (1982), quienes relacionaron la excelencia organizacional con una cultura fuerte caracterizada por una visión compartida. Esta idea de visión compartida también es subrayada por Schein (1992). Cooke y Rousseau (1988) nos dicen que la cultura «... refleja los modos de pensar y creer que los miembros tienen en común...» (p. 255). Lewis, French y Steane (1997) afirman que «la cultura en sí misma es un factor que contribuye a que una organización difiera de otra. Es la esencia de una organización —su carácter, su personalidad— y, por consiguiente, es muy difícil de cambiar» (p. 279).

Así, después de acercarnos, a grandes rasgos, al concepto de cultura organizacional (para una revisión más exhaustiva véase Sánchez, Alonso, y Palací, 1999), es más interesante, para nuestro

trabajo, que nos centremos en la cultura de los equipos de trabajo o subcultura, dado que éstos son nuestro objeto de estudio. Como nos indica Schein (1992), en una organización pueden existir múltiples culturas, y cualquier grupo de trabajadores desarrolla su propia cultura, por lo que ésta puede diferir de unos equipos a otros, incluso dentro de una misma organización.

Respecto al concepto de cultura de equipo, las escasas definiciones aportadas en la literatura asumen directamente el concepto de cultura organizacional pero tomando como referencia el equipo. Por ejemplo, Golden (1992) nos habla de la cultura como un esquema interpretativo, históricamente desarrollado y socialmente mantenido que los miembros del equipo utilizan para dar sentido y estructurar sus propias acciones y las de los otros (Golden, 1992). Sánchez y Alonso (2003) la definen como un conjunto de supuestos, valores y normas cuyos significados son colectivamente compartidos en una unidad social determinada (equipo) y en un momento concreto. De estas y otras definiciones se desprenden, a nuestro entender, dos componentes que aparecen de forma reiterada y que se relacionan entre sí: el conocimiento socialmente compartido y un conjunto de valores, normas y creencias.

Pero hablar de cultura de equipo supone hablar también de los desfases culturales. Kilmann y Saxton (1984) entienden que la cultura es algo invisible que guía la conducta del grupo. La cultura decretaría cómo las declaraciones formales son entendidas, interpretadas y llevadas a cabo por los grupos en los que se desarrollan.

Esta cultura encontraría su vehículo de expresión, entre otros, en las normas del grupo de trabajo, de manera que se podría entender la cultura como la forma en que los grupos de trabajo asumen y desarrollan las normas que se les han impuesto. En este sentido, una forma de medir la cultura sería analizar las diferencias entre las normas actuales de un grupo y las normas deseadas; lo que se conoce como el análisis de los desfases culturales de un grupo. Si no se tienen en cuenta los desfases culturales y no se corrigen es posible que los equipos de trabajo se opongan a cualquier intento de cambio y mejora. Estos desfases se suelen materializar, por ejemplo, en una falta de disposición a adoptar nuevos métodos de trabajo e innovaciones. Parece, por tanto, de interés que se consideren los desfases a la hora de estudiar la cultura de los equipos de trabajo porque nos pueden indicar la dirección en la que se debe orientar el cambio.

Los estudios sobre cultura no se han limitado a analizar el concepto y su evaluación, también han tratado de relacionar la cultura con otros aspectos de la organización (véase Sánchez, 1995). Respecto al tema que aquí nos ocupa hemos de indicar que son escasos los trabajos que han considerado las relaciones entre la cultura de los equipos de trabajo (o subcultura), y sus desfases, con el compromiso organizacional (véase Tejero, Alonso, y Sánchez, 2003). Pensamos que son varios los motivos que han llevado a ello, entre éstos caben señalar: la falta de acuerdo en definir y medir el compromiso, la consideración de la cultura a nivel organizacional y no a nivel de equipo de trabajo, y la evaluación de la cultura desde la perspectiva individual.

En lo que al primer motivo se refiere, resulta difícil tratar de definir qué es el compromiso organizacional por los distintos planteamientos teóricos y las diferentes maneras de conceptualizarlo y medirlo que aparecen en la literatura. Mathieu y Zajac (1990), tras realizar una exhaustiva revisión de trabajos sobre el compromiso, concluyen que las diferentes definiciones del término tienen en común el considerar que es un vínculo o lazo del individuo con la organización. Meyer y Allen (1997) lo definen como un estado psicológico y como una actitud que se expresa en un vínculo psicológico del empleado hacia la organización que hace que sea poco probable que el empleado abandone la organización.

Por lo que se refiere a su medición, encontramos que el primer intento sistemático lo realizaron Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974), que desarrollaron el cuestionario OCQ. Pero este cuestionario mide el compromiso afectivo del sujeto a la organización, por lo que resulta incompleto dado que los individuos realizan diferentes tipos de compromisos con sus organizaciones. Los estudios de Becker (1992), y Hunt y Morgan (1994) así lo confirman. Schechter (1985) redefinió el OCQ en dos dimensiones que tratan de reflejar el modelo de decisiones de March y Simon para participar y producir y que Schechter relacionó con el compromiso de continuar (deseo de permanecer en la organización) y con el compromiso con los valores, respectivamente. Más adelante, Mayer y Schoorman (1992) confirmaron estas dos dimensiones del compromiso. Parece, por tanto, que los refinamientos realizados al OCQ en base al modelo de March y Simon mejoran significativamente su utilidad predictiva.

En cuanto al segundo motivo, gran parte de los estudios han analizado la cultura a nivel organizacional y no tanto a nivel de equipos de trabajo. (véase Baumanis, 2002; Clugston, Howell, y Dorfman, 2000; Smith, 2004). En estos trabajos se ha sugerido que las características de la cultura organizacional están relacionadas con el compromiso y el rendimiento de las organizaciones. Otros

estudios ponen de manifiesto que el ajuste entre persona y cultura correlaciona con compromiso (véase Tejero et al., 2003), que una mayor congruencia persona-organización está asociada con una mayor satisfacción en el trabajo y compromiso (Box, Odom, y Donn, 1991) y que la congruencia entre personalidad de los sujetos y sus percepciones de cultura está asociada con resultados afectivos positivos (Koberg y Chusmir, 1987).

Los trabajos aquí citados han analizado la cultura organizacional en su sentido más amplio, es decir, sin tener en cuenta la cultura que pueda existir dentro de los equipos de trabajo y muchos de ellos han considerado el compromiso desde una perspectiva unidimensional, desde un punto de vista afectivo. Brewer (1993) sugirió que si una cultura organizacional no está lo suficientemente articulada, la subcultura puede tener prioridad sobre la cultura organizacional. Lok y Crawford (2001) encontraron que las subculturas de la organización estaban más fuertemente relacionadas con el compromiso que la cultura organizacional.

El último motivo se refiere a la evaluación de la cultura desde la perspectiva individual. No se considera el nivel de análisis grupal, en el sentido de comprobar si realmente existe un consenso o acuerdo entre los sujetos sobre los valores, creencias o normas que el investigador supone que comparten. Muchas investigaciones que analizan constructos que suelen ser considerados «colectivos» —como es el caso que nos ocupa— es que los datos son recogidos a nivel individual para operativizar luego el constructo a nivel grupal y/o organizacional. Algunos investigadores, no obstante, han comenzado a plantearse cómo medir mejor estos constructos que tienen —o pueden tener— un referente claramente grupal, como por ejemplo el constructo «cultura» (véase Gibson, Randel, y Earley, 2000; Sánchez y Alonso, 2004).

Los modelos y los métodos que se han propuesto para recoger datos a nivel individual y desde aquí operativizar constructos a nivel grupal han sido variados (véase Chan, 1998). De entre los más utilizados hemos de enumerar el índice de acuerdo interjueces de James, Demaree y Wolf (1984) y la versión más actualizada de este índice realizada por Lindell, Brandt y Whitney (1999). Estos índices evalúan la homogeneidad de las percepciones de los miembros del equipo en una escala multiítem. Aunque existe algún trabajo (véase Sánchez y Alonso, 2004) que se decanta por la superioridad del índice de Lindell et al. (1999), frente al de James et al. (1984), nosotros utilizaremos ambos índices como criterio para establecer grupos culturales (es decir, grupos que presentan consenso entre sus miembros respecto a las normas que integran su cultura) frente a grupos no culturales (grupos en los que no existe tal consenso o el consenso es mínimo) y analizar el compromiso en cada uno de estos grupos, dado que todavía no está muy consolidada la propuesta de que un índice sea superior al otro. El estudio que aquí presentamos trata de salvar estas limitaciones, dado que considera el compromiso desde una perspectiva multidimensional, analiza la cultura que se da en los equipos de trabajo y toma el consenso o acuerdo intragrupal como requisito para definir qué grupos pueden ser considerados culturales o no culturales.

El objetivo de este trabajo es analizar las relaciones entre cultura y desfases culturales con compromiso organizacional, y en qué grado estas variables predicen el compromiso. Además pretendemos comparar si estas variables predicen el compromiso en mayor medida que otras variables contextuales como edad y tiempo en el equipo y en la empresa. Esperamos encontrar, con respecto a la relación entre cultura y compromiso, una relación positiva y esta relación será mayor en la dimensión compromiso con

los valores que en la dimensión compromiso de continuar. Respecto a la relación entre desfases culturales y compromiso esperamos encontrar una relación negativa.

En la literatura (por ejemplo, Mayer y Schoorman, 1998; y Buchko, Weinzimmer, y Sergeyev, 1998), también se han mencionado otros antecedentes del compromiso organizacional. Entre otros están los factores demográficos, como la edad, nivel de formación, antigüedad en el equipo y en la empresa, como predictores del compromiso organizacional. De acuerdo con el estudio de Mayer y Schoorman estas variables se relacionan más con el compromiso de continuar que con el compromiso con los valores. En consecuencia, en este sentido esperamos encontrar una relación más fuerte de estas variables con el compromiso de continuar que con los valores. No obstante, en nuestro trabajo esperamos encontrar que los desfases culturales y la cultura son mejores predictores que los factores demográficos, y esto tanto para las empresas públicas como privadas. Esta variable, tipo de empresa, la tenemos en cuenta porque consideramos ejerce un efecto modulador sobre el compromiso.

Método

Participantes

Un total de 375 equipos de trabajo, en los que se integraban 2.250 sujetos, formaron parte del estudio. De estos sujetos, el 46,1% eran varones y el 53,9% eran mujeres, siendo la media de edad de 35 años ($sd=8,6$). De estos trabajadores, el 37,9% pertenecían a empresas públicas, mientras que el 62,1% pertenecían a empresas privadas. Los sectores productivos de estas empresas fueron: energía y agua (15%), industria química (9%), metalúrgica (13%), manufacturera (9%), construcción (9%), comercio y hostelería (9%), transporte y comunicaciones (10%), instituciones financieras (6%), y otros servicios (20%). El tiempo medio de permanencia en el equipo de trabajo fue de 61,7 meses, y en la empresa fue de 102,44 meses.

Como indicamos más arriba, nuestra unidad de análisis es el equipo, no el individuo. El concepto de equipo utilizado en este trabajo presenta las siguientes características: dependen del mismo jefe, son miembros del mismo departamento o sección, y no tienen por qué estar realizando trabajos o funciones similares. Estos equipos de trabajo pertenecían a diferentes tipos de empresa, tanto del sector público como del sector privado, y su composición no era homogénea en lo que se refiere al sexo, edad y tiempo en el equipo de sus integrantes. Los equipos de trabajo estaban integrados por 5, 6 o 7 personas. Los niveles formativos de los trabajadores fueron: Universidad: 61,3%; Formación Profesional: 17,3%, BUP: 13,3%; Enseñanza Media: 8,2%.

Instrumentos

Para la obtención de los datos se utilizaron dos cuestionarios. Uno, el Cuestionario de Conductas Normativas Organizacionales (CNO-3), de Sánchez y Alonso (2003). Este cuestionario consta de 65 ítems agrupados en diez subescalas que tratan de evaluar las conductas normativas existentes en los equipos de trabajo y consta de dos partes. En la primera parte se les pide a los sujetos que piensen únicamente en el grupo de trabajo al que pertenecen e indiquen, en una escala tipo Likert de 0 (nada característica) a 5 (muy característica), en qué medida esa conducta es característica de su lugar de trabajo (cultura percibida). Algunos de estos ítems

son, por ejemplo: «Aquí cada uno va a lo suyo», «Se realizan las tareas de cualquier manera», «Se toman las decisiones que son aceptadas por mayoría», etc. En la segunda parte se les pide a los sujetos que se pongan en la situación hipotética de que su grupo de trabajo ha logrado un ambiente de trabajo que es colectivamente beneficioso para el bienestar organizacional del grupo e indiquen en qué medida cada una de las conductas es característica de ese grupo, según una escala tipo Likert de 0 a 5 puntos (cultura deseada). La fiabilidad obtenida por nosotros para cada una de estas diez subescalas, tanto en la cultura percibida como en la cultura deseada, fue superior a ,70 (α de Cronbach).

El otro, el cuestionario de compromiso organizacional de Mayer y Schoorman (1992), que consta de 19 ítems que tratan de evaluar el compromiso en las dimensiones de «compromiso de continuar» y «compromiso con los valores». La fiabilidad (α de Cronbach) obtenida para cada una de estas dos dimensiones fue de ,80 y ,90, respectivamente, y para la escala total de ,90.

Procedimiento

Para evaluar el grado de consenso que existe entre los miembros de un mismo grupo respecto a las normas que pueden ser consideradas como culturales del grupo (acuerdo cultural) utilizamos los índices de acuerdo interjueces de James et al. (1984) y Lindell et al. (1999). Estos índices de acuerdo se aplicaron a cada una de las diez subescalas culturales y para cada uno de los grupos de la muestra. Como criterio se estableció que una subescala era considerada cultural para el grupo si tenía una puntuación superior a ,70. A partir de estas puntuaciones se determinó el número de subescalas culturales en cada uno de los grupos de la muestra. Esta puntuación va de 0 a 10 subescalas culturales. Posteriormente se categorizó la variable cultural en 4 categorías. Categoría 1: acuerdo en ninguna o en una subescala, los grupos pertenecientes a esta categoría fueron etiquetados como *grupos no culturales*; categoría 2: acuerdo en 2, 3 o 4 subescalas, grupos de *culturalidad baja*; categoría 3: acuerdo en 5, 6 o 7 subescalas, grupos de *culturalidad media*; y categoría 4: acuerdo en 8, 9 o 10 subescalas: grupos de *culturalidad alta*. El mismo procedimiento se siguió con las puntuaciones otorgadas al estado deseado del grupo.

A continuación determinamos los desfases culturales existentes dentro de cada grupo, hallando la diferencia entre la puntuación media en las subescalas de cultura actual y la puntuación media en las correspondientes subescalas de cultura deseada. La puntuación en desfase cultural será el número total de subescalas en las que se presentan diferencias significativas, y por tanto esta puntuación oscila de 0 a 10. Las puntuaciones en desfase cultural fueron agrupadas en 4 categorías. Categoría 1: grupos que presentan desfases en ninguna o en una subescala, *grupos sin desfase cultural*; categoría 2: desfases en 2, 3 o 4 subescalas, *grupos con desfase bajo*; categoría 3: desfases en 5, 6 y 7 subescalas, grupos con *desfase medio*; y categoría 4: desfases en 8, 9 o 10 subescalas, grupos con *desfase alto*. Estas categorías representan los niveles de la variable desfase cultural.

Por último, se realizaron los análisis de regresión para ver la influencia de las variables culturalidad, desfase cultural, edad, tiempo en el equipo de trabajo, tiempo en la empresa y nivel formativo sobre el compromiso organizacional en sus dos vertientes. Con las variables predictoras que resultaron significativas de estos análisis se realizaron los correspondientes ANOVAS para establecer entre qué niveles de la variable existen diferencias con respecto al compromiso.

Resultados

El número de subescalas culturales, tomando como criterio el formulado por James et al. (1984), osciló entre dos y diez subescalas. La categorización de esta variable dio el siguiente resultado. No se presentó ningún grupo en el nivel 1; 19 grupos presentaron acuerdo intragrupal en el nivel 2, 76 lo hicieron en el nivel 3 y 280 lo hicieron en el nivel 4. Cuando consideramos como criterio el formulado por Lindell et al. (1999), los resultados fueron los siguientes: no se presentaron grupos en el nivel 1; en el nivel 2 encontramos 76 grupos, en el nivel 3, 120 grupos, y en el nivel 4, 179 grupos. Respecto a los desfases culturales, no encontramos grupos que presentasen desfases en el nivel 4, en el nivel 3 nos encontramos con 25 grupos, en el nivel 2, 90 grupos, y en el nivel 1, 260 grupos.

En la tabla 1 se presentan las correlaciones entre las variables objeto de estudio. Como podemos observar en esta tabla, el compromiso de continuar correlacionó significativamente y de forma positiva con la edad, el tiempo en el equipo, tiempo en la empresa

y el nivel formativo y negativamente con los desfases. El compromiso con los valores correlacionó significativamente y de forma positiva con el grado de culturalidad y de forma negativa con los desfases culturales.

Los análisis de regresión dieron los siguientes resultados (tabla 2). Cuando consideramos como variable dependiente el compromiso de continuar, encontramos que el 9,6% de la varianza es explicado por las variables independientes ($F_{(7,352)} = 5,361$, $p < .000$). De estas variables, sólo los desfases ($\beta_s = -.166$, $p < .005$) y el nivel formativo ($\beta_s = .151$; $p < .01$) fueron significativos. Para ver entre qué niveles de estas variables se presentaban las diferencias significativas realizamos un ANOVA. Por lo que se refiere a los desfases ($F_{(2,372)} = 10,03$; $p < .000$) encontramos diferencias significativas entre el nivel 1 (media = 2,91; $sd = .73$) y los niveles 2 (media = 2,57, $sd = .67$) y 3 (media = 2,49; $sd = .75$). Los grupos que no presentan desfases se sienten más comprometidos en continuar que los grupos que presentan niveles bajos o medios. En el caso del nivel formativo ($F_{(3,358)} = 4,82$; $p < .005$) sólo se encontraron diferencias entre los niveles 1, Universidad (media = 2,67; $sd = .69$) y 4,

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Compromiso de continuar								
2. Compromiso con los valores	,795**							
3. Índice de James	,092	,138**						
4. Índice de Lindell	,042	,133**	,271**					
5. Desfases	-,193**	-,251**	,120*	-,042				
6. Edad	,188**	,103	,112*	,020	-,194**			
7. Tiempo en el equipo	,173**	,021	,016	-,032	-,190**	,535**		
8. Tiempo en la empresa	,196**	,008	,051	-,029	-,126*	,732**	,724**	
9. Nivel de formación	,172**	,053	-,190**	-,218**	-,120*	,144**	,314**	,237**

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

	V.D.: Compromiso de continuar			V.D.: Compromiso con los valores		
	β_s (1)	β_s (2)	β_s (3)	β_s (1)	β_s (2)	β_s (3)
Desfases	-,166***	-,123	-,202***	-,248***	-,138	-,306***
Culturalidad James	,103	,014	,141*	,144**	,049	,192***
Culturalidad Lindell	,041	-,107	,151*	,104	-,046	,206***
Educación	,151**	,121	,166*	,093	,069	,115
Edad	,044	-,054	,138	,100	,110	,160
Tiempo equipo	,000	,035	-,027	-,030	-,038	-,031
Tiempo empresa	,104	,142	,074	-,098	-,051	-,084
F	5,361***	1,41	5,52***	6,13***	,621	7,83***
R ²	,096	,071	,153	,109	,032	,204

β_s (1): Coeficientes estandarizados para la muestra total
 β_s (2): Coeficientes estandarizados para las empresas públicas
 β_s (3): Coeficientes estandarizados para las empresas privadas

****, $p < .000$; ***, $p < .005$; **, $p < .01$; *, $p < .05$

Enseñanza Media (3,08; $sd = ,77$). Los sujetos que están menos formados se sienten más comprometidos en continuar que los sujetos que tienen una formación universitaria ($p < ,01$).

Cuando consideramos como variable dependiente el compromiso con los valores, el porcentaje de varianza explicado fue del 10,9% ($F_{(7,352)} = 6,13$, $p < ,000$). Las variables que resultaron significativas fueron los desfases ($\beta_s = -,248$, $p < ,000$) y el grado de culturalidad de los equipos según la fórmula de James et al. (1984) ($\beta_s = ,144$; $p < ,01$). Los ANOVAS realizados con estas variables dieron los siguientes resultados. Por lo que se refiere a los desfases ($F_{(2,372)} = 12,99$, $p < ,000$) se encontraron diferencias significativas entre el nivel 1 (media= 3,37; $sd = ,87$) y los niveles 2 (media= 2,94; $sd = ,73$) y 3 (media= 2,71; $sd = 1,09$) ($p < ,001$ y $p < ,05$, respectivamente). Los grupos que no presentan desfases culturales se sienten más comprometidos con los valores de la organización que los grupos que presentan niveles bajos o medios. En cuanto al grado de culturalidad de los equipos de trabajo obtenido a partir de la fórmula de James et al. ($F_{(2,372)} = 6,45$, $p < ,005$) encontramos diferencias significativas entre el nivel 2 (media= 2,30; $sd = ,75$) y los niveles 3 (media= 2,87; $sd = ,85$) y 4 (media= 2,81; $sd = ,69$) ($p < ,01$ y $p < ,005$, respectivamente). Los equipos con culturalidad media y alta se sienten más comprometidos con los valores que los equipos con culturalidad baja.

Cuando consideramos el tipo de empresa los análisis de regresión fueron los siguientes. En el caso de las empresas públicas y tomando como variable dependiente el compromiso de continuar, no resultó significativo el modelo ($F_{(7,130)} = 1,41$; $p = ,206$). No así, cuando consideramos las empresas privadas, donde el compromiso de continuar estuvo explicado en un 15% ($F_{(7,214)} = 5,52$, $p < ,000$). Las variables que resultaron significativas fueron los desfases ($\beta_s = -,202$; $p < ,005$), el grado de culturalidad según James et al. (1984) ($\beta_s = ,141$; $p < ,05$) y Lindell et al. (1999) ($\beta_s = ,151$, $p < ,05$), y el nivel formativo ($\beta_s = ,166$, $p < ,05$).

Los ANOVAS realizados con estas variables dieron los siguientes resultados. Por lo que se refiere a los desfases ($F_{(2,230)} = 7,68$; $p < ,001$) se encontraron diferencias significativas entre los grupos pertenecientes al nivel 1 (media= 2,90; $sd = ,75$) y los niveles 2 (media= 2,53; $sd = ,64$) y 3 (media= 2,44; $sd = ,74$) ($p < ,005$ y $p < ,05$, respectivamente). Una vez más, nos encontramos que los grupos que no presentan desfases se sienten más comprometidos en continuar que los grupos que presentan niveles bajo o medio. Respecto al grado de culturalidad, obtenido según James et al. ($F_{(2,230)} = 5,42$; $p < ,005$), encontramos diferencias entre el nivel 2 (media= 2,18; $sd = ,66$) y los niveles 3 (media= 2,78; $sd = ,83$) y 4 (media= 2,82; $sd = ,70$) ($p < ,05$ y $p < ,005$, respectivamente). Los grupos con un nivel bajo de culturalidad están menos comprometidos en continuar que los grupos con niveles medios o altos. Respecto a la culturalidad, obtenida a partir de la propuesta de Lindell et al., las diferencias encontradas ($F_{(2,230)} = 6,35$; $p < ,005$) fueron entre el nivel 3 (media= 2,50; $sd = ,82$) y los niveles 2 (media= 2,84; $sd = ,73$) y 4 (media= 2,89; $sd = ,67$) ($p < ,05$ y $p < ,005$, respectivamente). Los grupos con un nivel de culturalidad media están menos comprometidos en continuar que los grupos con niveles de culturalidad bajos o altos. Por lo que se refiere a la variable nivel formativo el modelo resultante no salió significativo ($F_{(3,219)} = 2,32$, $p < ,10$) al no encontrarse diferencias entre los niveles de esta variable. No obstante, la tendencia es a mostrar el patrón de que cuanto mayor es el nivel formativo menor es el compromiso de continuar en la organización.

Cuando consideramos el compromiso con los valores, y en el caso de las empresas públicas, tampoco resultó significativo el

modelo ($F_{(7,130)} = ,621$; $p = ,73$). Sin embargo, en el caso de las empresas privadas, el compromiso con los valores sí resultó significativo y fue explicado en el 20,4% de su varianza ($F_{(7,214)} = 7,83$; $p < ,000$). Las variables significativas fueron los desfases ($\beta_s = -,306$, $p < ,000$) y el grado de culturalidad según James et al. ($\beta_s = ,192$; $p < ,005$) y según Lindell et al. ($\beta_s = ,206$; $p < ,005$). Los ANOVAS realizados para ver entre qué niveles se encontraban diferencias dieron los siguientes resultados. Por lo que se refiere a los desfases ($F_{(2,230)} = 12,98$, $p < ,000$) encontramos diferencias entre el nivel 1 (media= 3,48; $sd = ,87$) y los niveles 2 (media= 2,96; $sd = ,73$) y 3 (media= 2,66; $sd = 1,10$) ($p < ,001$ y $p < ,001$, respectivamente). Los grupos que no presentan desfases culturales están más comprometidos con los valores que los grupos que presentan un nivel bajo o medio de desfase. En cuanto al grado de culturalidad según James et al. ($F_{(2,230)} = 7,44$; $p < ,001$), las diferencias significativas fueron entre el nivel 2 (media= 2,47, $sd = 1,00$) y los niveles 3 (media= 3,23, $sd = 1,01$) y 4 (media= 3,38, $sd = ,83$) ($p < ,05$ y $p < ,001$, respectivamente). Los grupos con baja culturalidad están menos comprometidos con los valores que los grupos con una culturalidad media o alta. Cuando consideramos la culturalidad de los grupos a partir de la propuesta de Lindell et al. ($F_{(2,230)} = 7,46$, $p < ,001$), las diferencias significativas fueron entre el nivel 3 (media= 2,96; $sd = 1,03$) y el nivel 4 (media= 3,49; $sd = ,90$) ($p < ,001$), no se encontraron diferencias significativas entre estos niveles y el nivel 2 (media= 3,23; $sd = ,90$). Los grupos con una alta culturalidad están más comprometidos con los valores que los grupos con una culturalidad media, pero no lo están más que los grupos con baja culturalidad.

Discusión y conclusiones

Este estudio, frente a otros trabajos (véase Smith, 2004) que se centran en la cultura de la organización, descubre el papel tan importante que tiene la cultura y los desfases de los equipos de trabajo en el compromiso con su organización. El trabajo de Lok y Crawford (2001) evidenció la importancia de la subcultura en las organizaciones y que ésta estaba más fuertemente relacionada al compromiso que la cultura organizacional. No obstante, esta subcultura no fue evaluada desde las percepciones compartidas que presentaban los integrantes de los equipos de trabajo. Ésta es una debilidad constante en aquellos trabajos que sólo consideran el nivel de análisis individual en constructos que de por sí sólo pueden ser analizados a nivel grupal. Esta argumentación ha sido debatida a lo largo del trabajo.

Los resultados obtenidos en el estudio confirman nuestras expectativas. En consonancia con nuestra primera propuesta encontramos una mayor relación positiva de la cultura con el compromiso con los valores que con el compromiso de continuar. Esto también se puso de manifiesto cuando tratamos de predecir estos dos tipos de compromiso. La cultura resultó ser un predictor significativo del compromiso con los valores pero no del compromiso de continuar. Cuanto mayor es la culturalidad de los equipos de trabajo mayor es su compromiso con los valores. Por lo que se refiere a los desfases culturales, los resultados apoyaron nuestra segunda propuesta. El desfase cultural es un predictor significativo del compromiso, tanto de los valores como de continuar. Cuanto menor es el desfase cultural del equipo de trabajo mayor es el compromiso de sus miembros con la organización. Nuestra tercera propuesta también se vio confirmada ya que el desfase cultural resultó ser mejor predictor del compromiso que la cultura.

Respecto a nuestra última propuesta, en efecto, la edad, formación y antigüedad en el equipo y en la empresa presentaron una mayor relación con el compromiso de continuar que con el compromiso con los valores. Estos resultados apoyan lo encontrado en otros trabajos (véase Mathieu y Zajac, 1990; Staw y Ross, 1978). El compromiso aumenta con la edad y antigüedad en el equipo y disminuye con el nivel de formación, cuanto mayor es el nivel formativo de los sujetos menor su compromiso. El hecho de que en nuestro estudio se dé una relación positiva es porque se etiquetaron con valores altos los niveles formativos más bajos, y por tanto es en estos niveles donde se da más compromiso, o la inversa, en los niveles bajos, es decir, titulación universitaria, es donde se dan los niveles más bajos de compromiso, en consonancia con otros estudios (DeCotiis y Summers, 1987). Los resultados de nuestro estudio, que demuestran que cuanto mayor es la edad de los trabajadores mayor es el grado de compromiso, reflejan la noción de «*costes invertidos*» (Staw y Ross, 1978), donde el trabajador es percibido como una inversión para la organización. Estos resultados son consistentes con otros estudios previos (véase Mathieu y Zajac, 1990).

No obstante cuando estas variables demográficas se incluyeron como predictores del compromiso, juntamente con la culturalidad y el desfase cultural, sólo el nivel formativo resultó como predictor significativo del compromiso de continuar. Frente a otros estudios (véase Buchko et al., 1998) que han destacado la importancia de estas variables demográficas como predictores del compromiso, nuestro estudio revela que estas variables pierden significatividad como antecedentes cuando se consideran la cultura y los desfases culturales de los equipos de trabajo.

Nuestro estudio también ha puesto de manifiesto que el tipo de empresa es una variable importante que habrá de considerarse en futuras investigaciones. Así, cuando sólo consideramos las empresas públicas, ninguna de las variables estudiadas fueron antecedentes significativos del compromiso. No así en las empresas privadas, donde se demostró que los desfases y la culturalidad fueron antecedentes significativos del compromiso de continuar y del compromiso con los valores, y el nivel formativo lo fue del compromiso de continuar. Claramente se pone de manifiesto que en las empresas privadas el compromiso por los valores y por continuar está determinado en mayor medida por la cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo que en las empresas públicas.

Las relaciones entre valores y normas culturales de los equipos de trabajo y compromiso organizacional son un punto de partida de una larga lista de tópicos a investigar. Este estudio ha demostrado que la subcultura y los desfases que se dan dentro de los equipos de trabajo son un determinante importante del compromiso organizacional. Investigaciones posteriores deberán determinar, por ejemplo, el papel de la etnia dentro de estos equipos, o el tipo de liderazgo que se ejerce en ellos y cómo puede influir en el compromiso. En este estudio se han recogido equipos de trabajo de diferentes organizaciones y no tanto los equipos de una misma organización. Sería de interés que futuras investigaciones considerasen los grupos de trabajo de una organización y analizaran su compromiso en función de su subcultura y de la cultura de la organización. El estudio, al revelar el papel tan importante que tiene la cultura, sugiere como línea de futuras investigaciones analizar los procesos de cambio cultural en estos equipos para aumentar su compromiso con la organización, así como también considerar otros elementos que pueden influir en este compromiso, como por ejemplo las demandas laborales y la autoeficacia profesional (véase Salanova, Grau, y Martínez, 2005), estrés y burnout (véase Moya-Albiol, Serrano, González-Bono, Rodríguez-Alarcón, y Salvador, 2005, mobbing (véase Boada i Grau, de Diego, Agulló, y Mañas, 2005), etc., y su relación con la cultura de los equipos de trabajo.

Las aplicaciones prácticas de este estudio son manifiestas. En primer lugar las diferencias entre empresas privadas y públicas de cara a estudiar los determinantes del compromiso son amplias. Queda pendiente para futuras investigaciones analizar cuáles son los verdaderos determinantes del compromiso en las empresas públicas. En segundo lugar, de cara a aumentar el compromiso de los trabajadores con su empresa hemos de trabajar el aspecto de los desfases culturales; es decir, que las diferencias entre lo que los sujetos viven en las empresas (lo percibido) y lo que esperan de ellas sean mínimas, de esta forma su compromiso será mayor. Por último, un tema de especial relevancia que se pone de manifiesto en este estudio y que tiene fuertes implicaciones prácticas de cara al compromiso es que las personas con niveles formativos superiores se comprometen menos con la empresa; en parte lógico, si pensamos que estas personas tienen una mayor preparación para hacer frente a las demandas de otras empresas.

Referencias

- Baumanis, L.O. (2002). *Cultural values and organizational commitment among financial consultants in South Florida*. Tesis doctoral, Universidad de Nova Southeastern.
- Becker, T.E. (1992). Foci and bases of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Boada i Grau, J., de Diego Vallejo, R., Agulló Tomás, E., y Mañas M.A. (2005). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema*, 17(2), 212-218.
- Box, W.R., Odom, R.Y., y Donn, M.G. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment and cohesion: An empirical examination within the public sector. *Public Personnel Management*, 20, 195-206.
- Brewer, A. (1993). *Managing for employee commitment*. Longman, Sidney.
- Buchko, A.A., Wienzimmer, L.G., y Sergejev, A.V. (1998). Effects of cultural context on the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment: A study of Russian workers. *Journal of Business Research*, 43, 109-116.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.
- Clugston, M., Howell, J.P., y Dorfman, P.W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26, 5-30.
- Cooke, R.A., y Rousseau, D. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to assessment of organizational culture. *Group and Organization Studies*, 13, 245-273.
- DeCotiis, T., y Summers, T. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- Gibson, C.B., Randel, A.E., y Earley, A.E. (2000). Understanding group efficacy: An empirical test of multiple assessment methods. *Group and Organization Management*, 25, 67-97.
- Golden, K. (1992). The individual and organizational culture: Strategies for action in highly-ordered contexts. *Journal of Management Studies*, 29, 1-21.

- Hunt, S.D., y Morgan, R.M. (1994). Organizational commitment: One of many commitments of key me. *Academy of Management Journal*, 37, 1568-1580.
- James, L.R., Demaree, R.G., y Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.
- Kilman, R.H., y Saxton, M.J. (1984). *The Kilman-Saxton Culture-Gap Survey*. Pittsburgh, PA: Organizational Design Consultants.
- Koberg, C.S., y Chusmir, L.H. (1987). Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. *Journal of Business Research*, 15, 397-409.
- Lewis, D.S., French, E., y Steane, P. (1997). A culture of conflict. *Leadership and Development Journal*, 18(6), 275.
- Lindell, M.K., Brandt, C.J., y Whitney, D.J. (1999). A revised index of inter-rater agreement for multi-item ratings of a single target. *Applied Psychological Measurement*, 23, 127-135.
- Lok, P., y Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594-613.
- Mathieu, J.E., y Zajac, D.M. (1990). A review and metaanalysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mayer, R.C., y Schoorman, F.D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684.
- Mayer, R.C., y Schoorman, F.D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 15-28.
- Meyer, J.P., y Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc
- Moya-Albiol, L., Serrano, M.A., González-Bono, E., Rodríguez-Alarcón, G., y Salvador, A. (2005). Respuesta psicofisiológica de estrés en una jornada laboral. *Psicothema*, 17(2), 205-211.
- Peters, T., y Waterman, R. (1982). *En búsqueda de la excelencia*. Nueva York: Harper & Row.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., y Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Salanova, M., Grau, R.M., y Martínez, I. (2005). Demandas laborales y conductas de afrontamiento: el rol modulador de la autoeficacia profesional. *Psicothema*, 17(3), 390-395.
- Sánchez, J.C. (1995).: Cultura y recursos humanos: consideraciones desde un estudio piloto. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 11(3), 89-104.
- Sánchez, J.C., y Alonso, E. (2003). La cultura de los equipos de trabajo y su relación con la cohesión e identificación grupal. *Encuentros en Psicología Social*, 1(4), 22-26.
- Sánchez, J.C., y Alonso, E. (2004). Acuerdo intragrupal: una aplicación a la evaluación de la cultura de los equipos de trabajo. *Psicothema*, 16(1), 88-93.
- Sánchez, J.C., Alonso, E., y Palací, F. (1999). El concepto de cultura organizacional, sus fundamentos teóricos e investigación en España. *Psicología General y Aplicada*, 52(2-3), 287-299.
- Schechter, D.S. (1985). *Value and continuance commitment. A field test of a dual conceptualization of organizational commitment*. Tesis de Máster, Universidad de Maryland, College Park, MD.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass (2ª ed.).
- Smith, J.A.M. (2004). *The relationship between critical dimensions of organizational culture and employee commitment*. Tesis doctoral, University of Phoenix.
- Staw, B., y Ross, J. (1978). Commitment to a policy decision: A multi-theoretical perspective. *Administrative Science Quarterly*, 23, 40-64.
- Tejero, B., Alonso, E., y Sánchez, J.C. (2003). Cultura organizacional: relación entre compromiso y cultura organizacional. *Encuentros en Psicología Social*, 1(4), 48-52.