

# La relación de la cultura de los grupos con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: un análisis multi-grupo

Gabriela Topa Cantisano, Ana Lisbona Bañuelos, Francisco Palaci Descals y Esteban Alonso Amo  
Universidad Nacional de Educación a Distancia

Este estudio se propone clarificar la relación de la cultura de los grupos de trabajo, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de sus miembros. En la medición de la cultura de los grupos se calcula un índice de acuerdo intragrupal y se aplica el criterio de potencia cultural para distinguir entre grupos culturales (aquellos que han llegado a formar una cultura compartida) y aquellos que no lo son. Se hipotetiza que el modelo predictivo de la cultura sobre los resultados variará entre los grupos culturales y no culturales, para confirmarlo se aplica un análisis de ecuaciones estructurales multigrupo.

*Relationship between organizational culture, job satisfaction and organizational commitment: a multi-group analysis.* This study attempts to clarify the relationship between organizational culture, job satisfaction and organizational commitment within groups. In order to measure organizational culture, an index of intragroup agreement is calculated. In addition, the criterion of cultural potency is used to distinguish between «cultural» groups, i.e., those that have achieved a shared culture, and those that cannot be considered as such. It is hypothesized that the predictive model of culture will vary depending on the fact that the group is cultural or not. To test this hypothesis, an analysis of multigroup structural equations was performed. Discussion of results is followed by a consideration of new lines of research suggested by the findings.

## Marco teórico

Desde una perspectiva socio-cognitiva, las organizaciones son vistas como construcciones sociales, constituidas y reproducidas a través de la interacción social. Esta construcción social de la realidad la efectúan los miembros de una organización a través de procesos cognitivos, sociales y políticos, y les permite negociar sus propias representaciones de la situaciones e influir en las representaciones y acciones de los restantes miembros.

La cultura es, entonces, una representación cognitiva formada por un conjunto estructurado de creencias comunes o compartidas por los miembros del sistema social, con un significado socialmente atribuido. El concepto de cultura organizacional incluye dos aspectos: el núcleo y las manifestaciones de la cultura.

Precisamente, las normas culturales son para algunos autores (Rousseau, 1990) elementos del núcleo o sustancia de la cultura. Las normas, como elementos de análisis y evaluación cultural, poseen una doble cualidad, descriptiva y prescriptiva: como pauta actual de conducta y como pauta de conducta moralmente evaluable, ya sea aprobada o desaprobada. En este sentido, la cultura de los grupos y de la organización puede ser evaluada por medio de las normas sociales compartidas por sus miembros.

La evaluación de la cultura. Alonso y Sánchez (1999) proponen el método del calibrado y sugieren utilizar en el calibrado del instrumento dos criterios para establecer la existencia de normas sociales en un grupo. El criterio de comunalidad: en qué medida se comparten las percepciones sobre las conductas grupales. Se define como el acuerdo de la mayoría, objetivo o estadístico, de que una norma está presente en el grupo. El criterio de poder o potencia cultural: establece el grado en que una norma que está presente o ausente en la cultura de ese grupo es considerada como beneficiosa o perjudicial para la mayoría del grupo. Operativamente está relacionado con el anclaje de la escala de respuesta, que va de Nada característico a Muy característico, tratando de determinar las variables que los miembros reconocen como propias del grupo en el estado actual de su cultura. Por lo tanto, cuando los grupos no superan la mediana de la distribución para el total de la muestra en alguna de las variables, podemos considerar que la referida variable no es «cultural» para ese grupo. La combinación de ambos criterios nos permitiría obtener un *patrón cultural mínimo*, es decir, un mínimo de variables necesarias para considerar que el grupo ha desarrollado o formado una cultura. Tal como señalan otras investigaciones (González-Romá, Peiró, Lloret y Zornoza, 1999), el acuerdo entre los individuos respecto a sus percepciones debe demostrarse antes de agregar las puntuaciones individuales para reflejar un nivel de análisis superior, como el grupo de trabajo o la organización.

## Las características de la cultura: dimensiones de evaluación

Las normas culturales descriptivas especifican lo que la mayoría de la gente hace en una situación particular y motivan la acción,

porque informan a las personas sobre lo que se percibe como conductas adecuadas en un grupo social. Las normas prescriptivas especifican lo que la gente considera apropiado o inaceptable en la cultura de su grupo, motivando la acción porque recompensan o sancionan la conducta en relación con esas normas. Este aspecto de las normas culturales ha llevado a investigar sobre la influencia de la cultura de los grupos en la conducta de los miembros de tales grupos. Así, se ha señalado que una cultura «fuerte, congruente» con las estrategias organizacionales está asociada con la eficacia organizacional (Deal y Kennedy, 1982; Arnold y Capella, 1985; Ashforth, 1985); mientras que una cultura que apoye las estrategias organizacionales conduce a un alto rendimiento. Estudios empíricos han verificado la hipótesis de que las características de las culturas de diversos grupos organizacionales daban cuenta de su efectividad (Cameron y Freeman, 1991).

Diversas dimensiones de la cultura pueden estar bajo esta óptica de evaluación, como se evidencia en el resumen que ofrecen Marcone y Martín (2003). De entre las dimensiones de la cultura susceptibles de ser medidas, se han seleccionado tres: integración de los grupos, colaboración/apoyo y consideración. Esta elección ha obedecido a la idea previa de que tales dimensiones tendrían una relación sustancial con los resultados considerados. Una reciente revisión meta-analítica comprueba la influencia de la integración del grupo en el desempeño personal y grupal en las unidades militares (Oliver, Harman, Hoover, Hayes y Pandhi, 1999). Estudios más recientes verifican, por medio del análisis multinivel, su influencia sobre el bienestar psicológico y la preparación para el combate percibidos, en el plano personal y grupal (Griffith, 2002). Muchos de estos estudios asumen implícitamente que la cultura podría configurar las respuestas afectivas y conductuales de los miembros de los grupos a través del mecanismo psicológico de la congruencia entre el individuo y la organización (O'Reilly y Chatman, 1996).

La integración de grupo puede definirse como la unificación del sistema social por medio de normas y valores compartidos; incluye la idea de formar parte de un organismo que tiene fines y objetivos propios; pero del que normalmente se forma parte, no por propia elección, sino por asignación de la autoridad. Así, el concepto de integración, indica una actuación para realizar una tarea conjunta, un producto, o para alcanzar un objetivo que los miembros individualmente no podrían conseguir. La dimensión colaboración/apoyo se refiere a un acuerdo entre las personas para realizar acciones que llevan a alcanzar objetivos y fines que son de mutuo interés o que posibilitan el logro de los objetivos y fines personales de los miembros. La dimensión de consideración de las personas se define como el reconocimiento de que éstas son objeto, el respeto por lo que son, hacen y piensan, la estimación de ellas por sí mismas. No es necesario que haya una reciprocidad o correspondencia, sino que su fundamento está en el derecho a ser respetadas y estimadas por su valor personal.

#### Satisfacción y compromiso como resultados de la cultura

La satisfacción laboral es una dimensión actitudinal que se ha definido como un amplio conjunto de actitudes y reacciones emocionales positivas que el individuo tiene hacia su trabajo, construidas a partir de la comparación entre los resultados esperados y los que ha obtenido efectivamente de tal trabajo (Oshagbemi, 1999).

El compromiso en el ámbito laboral ha recibido recientemente considerable atención. Meyer y Allen (2001) reafirman un mode-

lo del compromiso organizacional de tres componentes. El compromiso afectivo se refiere al apego emocional del empleado, a la identificación con y a la implicación en la organización. El compromiso de continuidad está basado en la percepción de los costos asociados con dejar la organización. El compromiso normativo refleja un sentimiento de obligación con continuar empleado. En diversos estudios (James, 1993; Moorman, 1991; Turnley y Feldman, 2000) la satisfacción y el compromiso han sido considerados variables de resultado respecto a múltiples antecedentes organizacionales. Incluso algunos más recientes (Glisson y James, 2002) han hallado apoyo consistente para su predicción de que la cultura grupal explica una importante porción de la varianza de las actitudes en el trabajo, especialmente la satisfacción laboral a nivel personal y el compromiso con la organización. En el ámbito español, Alonso, Palací y Osca (1993) aportaron resultados en la misma dirección.

Sin embargo, tal como se ha conceptualizado la cultura en esta investigación, es esperable encontrar patrones diferentes de relación entre aquellos grupos que denominamos «culturales», los que han llegado a constituir una verdadera cultura de grupo, y aquellos no culturales. Esto se debería a que en los grupos culturales hay una mayor congruencia entre la persona y la organización, la que estaría ausente en los grupos no culturales. Constatamos el grado de «culturalidad» de los grupos de una doble manera: en primer lugar porque sus miembros alcanzaron un nivel de acuerdo aceptable respecto a la existencia o no de una determinada característica en su cultura, y además, porque dicha característica tiene, también a juicio de los miembros del grupo, suficiente importancia en la definición de la cultura típica de su grupo. En este punto debemos hacer constar que en grupos «no culturales» la variable cultura designaría las percepciones individuales acerca de las conductas esperadas, no suficientemente compartidas por los miembros del equipo de trabajo. Es cierto, por lo tanto, que el nivel de análisis de nuestro modelo mezcla unas variables medidas al nivel de los grupos, cada una de las dimensiones de la cultura, con otras variables medidas en el nivel individual, tales como la satisfacción laboral y el compromiso de los miembros. Sería idóneo aplicar a este tipo de situaciones un análisis multinivel, pero en nuestro caso el número de grupos y su tamaño no lo aconsejan (Bryk y Raudenbush, 2002).

Nuestro propósito es doble: por una parte, corroborar el poder predictivo de las dimensiones de la cultura de los grupos de trabajo sobre la satisfacción laboral de sus miembros y el compromiso organizacional. En lo referente al compromiso organizacional, sólo consideraremos las dimensiones afectiva y normativa, porque entendemos que en el compromiso de continuidad pueden influir otras variables no consideradas en este estudio. En segundo lugar, verificar que el modelo propuesto muestra variaciones entre grupos «culturales» y «no culturales». Concretamente, esperamos que se vea reducido su poder predictivo sobre la satisfacción y el compromiso. Así, podemos formular las hipótesis de nuestro estudio como sigue:

1. La cultura de los grupos de trabajo, en sus dimensiones de integración, consideración y colaboración, predice la satisfacción laboral de los miembros del grupo.
2. La cultura de los grupos de trabajo, en sus dimensiones de integración, consideración y colaboración, predice el compromiso afectivo y normativo de los miembros del grupo.
3. El patrón de relaciones hipotetizado varía entre grupos culturales y no culturales.

## Método

### Muestra y procedimiento

El presente estudio se ha desarrollado en el Ejército de Tierra Español, a través de un cuestionario en que los sujetos, soldados profesionales de diversas unidades, respondían a diferentes cuestiones relacionadas con el desempeño de sus tareas. La recogida de datos se efectuó entre los meses de marzo y abril de 2002, e incluyó personal de catorce grupos de trabajo. Las diversas unidades se hallaban distantes geográficamente y desempeñaban tareas muy diversas: apoyo logístico, artillería, caballería, etc. Todos los grupos llevan trabajando juntos el mismo tiempo, aunque se pueden haber producido cambios de miembros. La muestra está compuesta por 251 personas, de los cuales sólo un 1,3% eran mujeres. Un 41% de la muestra era menor de 25 años y el 30,3% alcanzaba un nivel de estudios de graduado de ESO, mientras que el resto lo superaba.

### Instrumentos

*Cultura del grupo de trabajo:* se aplicó el cuestionario C.N.O.-2, de Alonso y Sánchez, en una versión adaptada por el grupo investigador para el contexto militar, la cual incluía tres escalas que recogen información referida a conductas de integración, consideración y colaboración, conteniendo cinco ítems la primera y seis cada una de las siguientes y alcanzando una fiabilidad global  $\alpha = .84$ . El cuestionario se introducía con la siguiente indicación: «Piensa en cómo es tu unidad de trabajo la mayor parte del tiempo. Indica si las siguientes cosas son características de tu unidad». La escala de respuesta tipo Likert constaba de cinco puntos, desde 0= Nada característica a 4= Muy característica. Ejemplos de los ítems pueden ser: *Se ayuda a los compañeros del grupo a resolver sus diferencias, Aquí cada uno va a lo suyo, Se comparte la información con los compañeros de trabajo o Se trata a todos como iguales.*

*Satisfacción laboral:* se midió con una escala construida al efecto por el grupo investigador, que contenía cinco ítems, el primero referido a la satisfacción general con el trabajo y los restantes a aspectos como la paga, la seguridad laboral, las relaciones con los compañeros y el trato recibido de los jefes. La escala tenía una amplitud de respuesta de 0 (Insatisfecho) a 4 (Muy satisfecho) y una fiabilidad global de  $\alpha = .74$ .

*Compromiso afectivo y normativo:* se midieron con la versión del cuestionario de Meyer y Allen (2001) adaptada para población española por De Frutos, Ruiz y San Martín (1998), usando seis ítems para el compromiso afectivo y seis para el normativo, resultando la fiabilidad de las escalas  $\alpha = .77$ , para el compromiso afectivo y  $\alpha = .76$ , para el normativo. El referente del compromiso fueron las Fuerzas Armadas.

### Análisis de datos

Nuestro primer objetivo ha sido distinguir entre grupos culturales y no culturales aplicando los criterios de comunalidad y potencia cultural.

El criterio de comunalidad se operativiza mediante el índice de fiabilidad entre jueces intragrupo (IRR), propuesto por James, L., Demaree, R. y Wolf, G. (1984). Usamos un IRR mayor o igual de .60 como punto de corte. El criterio de potencia cultural se aplica

a las variables que han sido seleccionadas por el criterio de comunalidad y como punto de corte se usa el percentil 50 de cada escala, que resultó ser para la integración =1.88, para la colaboración =2.16 y para la consideración =1.60. En el estudio procuramos comprobar el patrón de relaciones propuesto en las hipótesis 1 y 2 a través de dos muestras: los grupos culturales y los no culturales (hipótesis 3). El patrón de relaciones de las hipótesis asume que las tres variables observables exógenas integración, consideración y colaboración son indicadores de la variable latente exógena cultura. Esta variable cultura influye sobre las tres variables endógenas observables: satisfacción, compromiso afectivo y normativo. Los errores de medida de las variables observables exógenas covarían entre sí, lo cual nos indica que hay otras variables, que no podemos precisar, que dan cuenta de la covariación de las variables latentes exógenas.

El análisis multigrupos que ofrece el programa informático Amos 4.0 es útil para comprobar todas las hipótesis propuestas simultáneamente. Por medio de él es posible indagar en qué medida el patrón de relaciones propuesto es consistente con los datos observados en cada una de las muestras y, en segundo lugar, indagar en qué medida este patrón es invariable a través de las diferentes muestras. Siguiendo las sugerencias de Byrne (2001) usamos la siguiente estrategia para comprobar el patrón de relaciones hipotetizado: en primer lugar, verificamos el ajuste del modelo para cada muestra por separado. Como un prerequisite para comprobar la invariabilidad del modelo a través de las dos muestras, es habitual considerar previamente un modelo base que se estima por separado para cada muestra. Este procedimiento ofrece la ventaja de poder identificar previamente ciertas diferencias específicas entre los grupos. En segundo lugar, intentamos comprobar la variación del modelo entre grupos culturales y no culturales, lo cual implicó especificar un modelo en el cual los parámetros se restringían a ser iguales a través de los grupos y luego comparar ese modelo con uno menos restrictivo (el modelo base) en el cual estos parámetros eran libres para tomar cualquier valor. Si el valor del incremento de  $\chi^2$  era significativo, esto indicaba la variación del modelo a través de las muestras (Byrne, 2001).

Comúnmente son usados muchos índices para medir el ajuste global de los modelos de ecuaciones estructurales:  $\chi^2$ , la razón CMIN/DF, el índice de bondad de ajuste (GFI), el índice de bondad de ajuste ajustado (AGFI), con valores cercanos a 1.00 indicadores de buen ajuste. También son frecuentes los índices de ajuste comparativos, como el NFI, pese a la evidencia de su tendencia a subestimar el ajuste en muestras pequeñas, el CFI que con valores  $< .95$  representan un buen ajuste del modelo. Otro estadístico usado el RMSEA «root mean square error of approximation», con valores menores de .05 indicadores de buen ajuste. Además, en la mejora de los modelos, hemos tenido en cuenta los índices de modificación. El método de estimación usado ha sido el de Máxima verosimilitud y se ha usado como matriz de entrada la matriz de datos de los sujetos.

## Resultados

Como paso previo, se exploró la matriz de correlaciones, constatando que las relaciones seguían la dirección señalada por las hipótesis, siendo significativas.

Para comprobar las dos primeras hipótesis de nuestro estudio y siguiendo la metodología sugerida por Byrne (2001), comenzamos analizando el modelo hipotetizado en los dos grupos por separado.

Para los grupos culturales, el análisis efectuado con Amos nos daba un valor de  $\chi^2$  con un nivel de probabilidad asociado inaceptable ( $p < 0.025$ ) y, además, los restantes indicadores señalaban que el modelo no se ajustaba a los datos. Nos ofrecía un índice de modificación que sugería una relación directa entre la integración real y el compromiso normativo. Cuando aplicamos las sugerencias del programa, el ajuste del modelo global mejoró considerablemente.

Los valores de los pesos de regresión del modelo en los datos de los grupos culturales apoyan nuestras hipótesis. Las tres dimensiones observadas de la cultura muestran saturaciones altas en la variable latente cultura, la cultura predice la satisfacción y el

compromiso organizacional, tanto normativo como afectivo. El valor de  $R^2$ , así como los pesos de regresión estandarizados de la cultura sobre los tres resultados indican el poder predictivo de dimensión latente (Figura 1).

Para los grupos no culturales, la aplicación del modelo hipotetizado mostró un buen ajuste inicial. Nuevamente, las dimensiones de la cultura medidas tienen cargas factoriales importantes sobre la cultura como constructo latente, y ésta, a su vez, tiene poder predictivo sobre las variables de resultado de la conducta de los miembros del grupo (Figura 2). En nuestro caso, el modelo base con el cual comparar el modelo más restringido ya tiene diferencias entre los dos grupos, puesto que tiene una relación más entre la integración y el compromiso normativo en la submuestra de grupos culturales que está ausente en la de grupos no culturales, de modo que ya sabemos que, al menos en ese aspecto, el modelo varía. El modelo modificado ha sido ahora aplicado a las dos submuestras conjuntamente, fijando el parámetro extra en los grupos no culturales y dejando que fluctúe libremente para los grupos culturales, resultando un  $\Delta \chi^2 = 10,542$ , con g.l. = 8. Este valor no es significativo con  $\alpha = .05$ , de modo que debemos admitir que las relaciones son invariables entre las dos submuestras, indicándonos así que nuestra tercera hipótesis no encuentra apoyo suficiente en los datos, por cuanto sólo hay variación en la relación directa, ya señalada, entre integración y compromiso normativo. Los índices de ajuste, además, empeoran ligeramente.

*Tabla 1*  
Criterios de decisión para grupos culturales y no culturales (grupos culturales en negrita)

Grupo (N)	Integración		Colaboración		Consideración	
	IRR	$\bar{x}$	IRR	$\bar{x}$	IRR	$\bar{x}$
1(26)	.64	2.22	.78	2.32	.81	1.74
2(55)	.65	2.05	.79	2.18	.77	1.71
3(10)	.87	1.89	.88	2.16	.72	1.45
4(10)	.89	2.22	.91	2.61	.82	1.96
5(13)	.77	1.58	.85	2.08	.90	1.52
6(11)	.76	1.67	.74	2.09	.69	1.25
7(5)	.78	1.64	.84	2.06	.93	1.53
8(4)	.86	1.50	.69	1.79	.72	2.20
9(21)	.53	1.73	.62	2.20	.69	1.37
10(4)	.94	1.55	.92	2.16	.92	.87
11(4)	.11	2.05	.94	2.66	.48	2.29
12(3)	.91	1.66	.43	2	.84	1.27
13(3)	.95	2.40	.95	2.50	.61	2.41
14(80)	.69	1.77	.81	2.50	.71	1.54

*Tabla 2*  
Correlaciones Pearson

	Integración	2	3	4	5
2.Colaboración	.669**				
3.Consideración	.539**	.583**			
4.Satisfacción	.518**	.551**	.542**		
5.Compromiso afectivo	.354**	.335**	.293**	.385**	
6.Compromiso normativo	.313**	.360**	.381**	.452**	.537

\*\* significativo al nivel 0,01 bilateral

*Tabla 3*  
Análisis con Amos 4.0 para grupos culturales y no culturales por separado

Estadísticos de ajuste	$\chi^2$ (g.l.)	CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	RMSEA
Modelo básico grupos culturales	14,96(6)	2,49	.96	.85	.94	.12
Modelo modificado grupos culturales	5,09(5)	1,02	.98	.94	.98	.01
Modelo básico grupos no culturales	2,19(6)	0,36	.995	.983	.99	.00

*Tabla 4*  
Análisis multigrupo con Amos 4.0

Estadísticos de ajuste	$\chi^2$ (g.l.)	CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	RMSEA
Modelo básico sin restricciones	7,297(11)	.66	.991	.96	.99	.00
Modelo con restricciones	17,839(19)	0,939	.98	.95	.97	.00

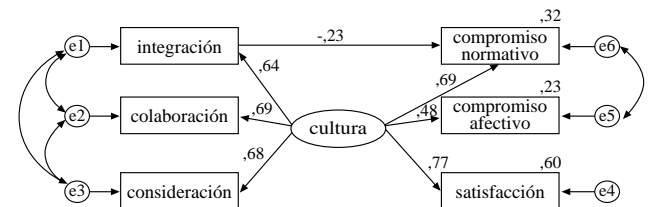


Figura 1. Modelo modificado para grupos culturales

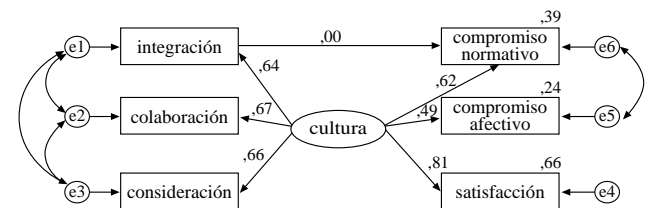


Figura 2. Modelo modificado para grupos no culturales

### Discusión

El objetivo principal de este estudio ha sido mostrar el poder predictivo de la cultura de los grupos de trabajo sobre los resultados actitudinales y comportamentales de sus miembros, en especial la satisfacción y el compromiso, tanto afectivo como normativo, basándonos en la literatura existente y en los hallazgos previos relativos al tema (Cameron y Freeman, 1991; Alonso, Palaci y Osca, 1993; Glisson y James, 2002). Asimismo, como señalan estudios anteriores (Alonso y Sánchez, 1999), pueden distinguirse diversos tipos de grupos en función de la aplicación de dos criterios de culturalidad. De la aplicación de estos criterios a nuestra muestra surgen los «grupos culturales»: aquellos que en el tiempo transcurrido han llegado a constituir una cultura sólida y compartida, y

los «no culturales», aquellos que no cumplen los requisitos señalados, hecho que pone de manifiesto la inexistencia de unas dimensiones culturales suficientemente establecidas. En orden a destacar la influencia de estas dimensiones de la cultura sobre la satisfacción y compromiso de los miembros de los grupos de trabajo, nuestro propósito también incluía comprobar la variación del modelo a través de las dos submuestras, utilizando el análisis multigrupo que ofrece Amos 4.0.

El hallazgo más importante del estudio es que el patrón de relaciones propuesto entre las dimensiones de la cultura y las variables de resultados: satisfacción, compromiso afectivo y normativo es significativo en ambas submuestras. Sin embargo, nuestra tercera hipótesis sólo recibe apoyo parcial, ya que el patrón de relaciones propuesto no varía entre las muestras, sino que se mantiene constante, aunque se detectan algunas diferencias entre ellas. En primer lugar, el porcentaje de varianza explicada de los resultados, por las dimensiones de la cultura, varía entre los grupos culturales y no culturales, siendo además mayor la varianza explicada en los grupos no culturales. Coherente con ello aparece el hecho de que los pesos  $\beta$  de la cultura sobre las variables dependientes sean menores para los grupos culturales que para los grupos no culturales, con excepción del compromiso normativo.

Entre las posibles explicaciones sugerimos la existencia de otras variables mediadoras que estén presentes en el caso de los grupos culturales, y en cambio tengan menor importancia en los grupos no culturales, que puedan afectar la relación entre la cultura y los resultados. Algunas de ellas podrían ser la justicia percibida en las interacciones y la confianza en la organización y en los jefes inmediatos, variables que han mostrado su carácter mediador en otros estudios empíricos (Topa, Lisbona, Palací y Morales, 2003).

Un efecto semejante se ha hallado en otros estudios del ámbito militar (Topa, Alonso y Palací, 2002) en los cuales el incremento del conocimiento social en los grupos de trabajo redundaba en una percepción más devaluada del cumplimiento de las expectativas previas de los miembros, referidas a aspectos laborales tales como salario, entrenamiento, promoción y ascenso, entre otros. Podría sugerirse, de alguna manera, que cuando el individuo asimila los contenidos de la cultura de su grupo, adquiere mayor conocimiento social, se vuelve más crítico y, como resultado de ello, su percepción del cumplimiento de sus expectativas, así como su satisfacción laboral, decrecen.

En segundo lugar, ya en el análisis efectuado en los grupos por separado se detectan diferencias, en especial una relación directa entre la integración y el compromiso normativo, que sólo aparece relevante en los grupos culturales. Sin embargo, el significado de esta relación no es claro. En primer lugar, no es estable a través de las dos submuestras, lo cual podría implicar que es específica de ese grupo en particular. En segundo lugar, es posible que sea una relación tan solo temporal, lo cual vendría a indicar que ha sido puesta de manifiesto por esta medición, específicamente. En todo caso, si ha obedecido a factores puramente circunstanciales, un estudio longitudinal podría ser clarificador en este sentido.

Una posible explicación para esta relación directa, y negativa, entre la integración y el compromiso en los grupos culturales sería que, al constituirse en tales grupos una cultura suficientemente sólida, la unión entre los miembros y el grupo estaría más bien fundada en factores afectivos que en el deber. Así, si la cohesión del grupo es grande, es posible que el compromiso normativo se halle influido por la cultura, pero no en su dimensión de «integración», que alude más bien a la necesidad de permanecer unidos por imposición de la autoridad. Por lo tanto, en este caso, el compromiso normativo quizá se deba más a la colaboración entre los miembros del grupo para alcanzar fines tanto personales como grupales, pero por su propia decisión de compartir esfuerzos y recursos. Quizás esté influido por la percepción de que tienen la obligación de permanecer en el grupo para continuar colaborando con sus compañeros.

En relación con las limitaciones del presente trabajo, hemos tratado de dar soporte empírico a la hipótesis relativa a que las dimensiones de la cultura de los grupos de trabajo predecían el compromiso y la satisfacción de los miembros de tales grupos. Sin embargo, algunas cuestiones metodológicas deben ser tenidas en cuenta. En primer lugar, este artículo sólo refleja los resultados de un estudio transversal, mientras que un estudio longitudinal podría aportar información muy valiosa, especialmente respecto a si las relaciones adicionales que hemos encontrado en una de las submuestras son temporales o son específicas de esos grupos de trabajo. En segundo lugar, los grupos de trabajo pertenecían todos a la misma organización, el Ejército de Tierra español, dando así un limitado apoyo a la validación del modelo causal, puesto que ésta sería más sólida si la comparación se efectuase entre grupos que perteneciesen a diferentes contextos organizativos. Por otra parte, es posible que haya una varianza común debida al procedimiento de medida, porque nosotros hemos usado medidas de autoinforme para todas las variables, para las dimensiones de la cultura porque es un requisito del método del calibrado y para las variables de resultado.

Como sugerencias para futuras investigaciones podríamos recomendar el uso de algunas medidas objetivas o procedentes de otra fuente de información, como los miembros veteranos de los grupos de trabajo o los supervisores inmediatos, lo cual podría proporcionar un mejor entendimiento de la relación entre cultura y resultados en la conducta de los miembros de los grupos de trabajo. Otro aspecto que queda por considerar es la posible interrelación entre las variables de resultados, porque es de suponer que podría haber una influencia de la satisfacción sobre el compromiso, o de unas dimensiones del compromiso sobre otras. Finalmente, se podría considerar la posibilidad de que los grupos designados aquí como «no culturales» desarrollen cultura de grupo tomando como base variables diferentes que no hemos considerado. En tal caso, examinar un abanico más amplio de dimensiones culturales podría aportar claridad a esta cuestión. En resumen, nuestros resultados siguen la teoría previa y aportan nuevo apoyo empírico a las hipótesis, sugiriendo nuevas líneas a la investigación.

## Referencias

- Alonso Amo, E. y Sánchez, J.C. (1999). El método del calibrado en la evaluación de la cultura. 9<sup>th</sup> E.A.W.O.P. Congress. Italia. Verona.
- Alonso, E., Palací, F.J. y Osca, A. (1993). Organizational culture of primary care teams (EAPS) and drug dependents care centers (CADS). 6<sup>th</sup> E.A.W.O.P. Congress. Spain.
- Arnold, D. y Capella, L. (1985). Corporate culture and the marketing concept: A diagnostic instrument for the utilities, *Public Utilities Fortnightly*, 116 (8), 32-38.
- Ashforth, B. (1985). Climate formation: Issues and extensions. *Academy of Management Review*, 10, 387-847.
- Byrne, B. (2001). *Structural equation modelling with Amos*. Londres. Erlbaum Asociados.
- Bryk, A. y Raudenbush, S. (2002). HLM: Hierarchical Linear and nonlinear modeling. London: Sage.
- Cameron, K. y Freeman, S. (1991). Cultural Congruence, Strength and Type: relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58. Jai Press.
- De Frutos, B., Ruiz, M. y San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 19, 345-366.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rights and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Glisson, Ch. y James, L. (2002). The cross - level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767-794.
- González- Romá, V., Peiró, J. M., Lloret, S. y Zornoza, A. (1999). The validity of collective climates *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 25-40.
- Griffith, J. (2002). Multilevel Analysis of Cohesion's relation to Stress, Well- being, Identification, Disintegration and Perceived Combat Readiness. *Military Psychology*, 14 (3), 217-239.
- James, K. (1993). The social context of organizational justice: cultural, intergroup and structural effects on justice behaviors and perceptions. In *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Cropanzano, R. (Ed.), Erlbaum: Hillsdale.
- James, L., Demaree, R. y Wolf, G. (1984). Estimating Within - Group Interrater Reliability With and Without Response Bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- Marcone Trigo, R. y Martín del Buey, F. (2003). Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa (ICOE). *Psicothema*, 15 (2), 292-299.
- Moorman, R. (1991). Relationship between organizational justice and OCB. *Journal of applied psychology*, 76, 845-855.
- Meyer, J. y Allen, C. (2001). HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model *Canadian Journal of Administrative sciences*, 17 (4) 319-331.
- Oliver, L.W., Harman, J., Hoover, E., Hayes, S.M. y Pandhi, N. (1999). A quantitative integration of the military cohesion literature. *Military Psychology*, 11, 57-83.
- O'Reilly, C. y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Oshabbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: how good are single versus multiple - item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14 (5), 388-403.
- Rousseau, D. (1990). Assessing Organizational culture: the case of Multiple Methods, in B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco, Jossey Bass.
- Topa Cantisano, G., Lisbona, A., Palací, F. y Morales, F. (2003). Percepción de ruptura de contrato psicológico y burnout en funcionarios de instituciones penitenciarias españolas: mediación de variables personales y organizacionales. 8<sup>o</sup> Congreso Nacional de Psicología Social. Torremolinos. España.
- Topa Cantisano, G., Alonso, E. y Palací, F. (2002). TASQ. Una medida de socialización. Aplicación en un estudio longitudinal con soldados profesionales españoles. *Metodología de las Ciencias del Comportamiento*, volumen especial, 544-549.
- Turnley, W. y Feldman, D. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.