

Las relaciones entre compromiso y cultura organizacional, subcultura, estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el cambio y desarrollo organizacional

Peter Lok, University of New South Wales, Kensington, Australia  
John Crawford, University of Technology, Sydney, Australia

Leadership & Organization Development Journal  
Volume 20 Number 7, 1999, pp. 365-374

Jesús Orduña

## Introducción

- ◆ No obstante los numerosos estudios sobre compromiso en el trabajo, su relación con la cultura y subcultura organizacional ha recibido muy poca atención.
- ◆ Muchos estudios hablan sobre la cultura organizacional asumiendo efectos con la ejecución y el compromiso.
- ◆ En un estudio con esta orientación (Lahiry, 1994) demostró que existe una asociación muy débil entre cultura y compromiso, revelando, sin embargo, una fuerte relación entre una cultura pasiva/defensiva y la continuidad en el compromiso, contrario al sentido común.

## Introducción

- ◆ Diversos autores han enfatizado la independencia de las subculturas con relación a la cultura organizacional, puesto que pequeños grupos tienen su propio y distintivo conjunto de valores y creencias.
- ◆ Además se ha encontrado que si una cultura no está fuertemente articulada, la subcultura se puede anteponer y ganar el compromiso de los trabajadores.
- ◆ De ahí que el interés de este trabajo se enfoque en las relaciones tanto de la cultura como la subcultura organizacional con el compromiso.
- ◆ Otras variables asociadas al compromiso que se consideran, puesto que se han reportado en anteriores investigaciones son estilo de liderazgo y satisfacción en el trabajo.

## Introducción

- ◆ Un estudio previo (Williams and Hazer 1986) que exploró las determinantes del compromiso en el trabajo, concluyó que diversas variables (edad, expectativas al emplearse, percepción de las características del trabajo y el estilo de liderazgo percibido) influían en el compromiso, pero de manera indirecta según afectara la satisfacción en el trabajo. Por tanto la satisfacción en el trabajo es un mediador de todas las otras variables hacia el compromiso.
- ◆ Algunos otros antecedentes como profesionalismo y responsabilidades familiares sí tienen un efecto directo en el compromiso.

Las relaciones entre compromiso y cultura organizacional, subcultura, estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el cambio y desarrollo organizacional

## Objetivo

- ◆ Investigar las relaciones entre cultura y subcultura organizacional con el compromiso.
- ◆ Interesa también conocer la relación de esas variables con el estilo de liderazgo, la satisfacción en el trabajo y características del sujeto como edad, nivel de estudios y pertenencia.

- 
- ◆ Para el presente estudio, la población estuvo constituida por una muestra de enfermeras de diversos hospitales a quienes se les aplicó un cuestionario para obtener mediciones de las variables mencionadas arriba
  - ◆ En este contexto, **cultura organizacional** se refiere a la cultura del hospital, la **subcultura** se refiere a la unidad de trabajo (guardia de enfermeras), el **compromiso** delimitado a su unidad y el **estilo de liderazgo** a la jefa de enfermeras de su unidad.

Las relaciones entre compromiso y cultura organizacional, subcultura, estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el cambio y desarrollo organizacional

## Hipótesis 1

- ◆ Existe relación entre el compromiso de las enfermeras y la cultura del hospital, la cultura de su unidad, el estilo de liderazgo y la satisfacción en el trabajo.
- ◆ Específicamente se espera que:
  - 1.- Una cultura protectora e innovadora tanto del hospital como de la unidad de trabajo tenga correlación positiva con el compromiso
  - 2.- Un hospital y unidad del tipo burocrático, mostrará correlación negativa con el compromiso, y
  - 3.- Un estilo de liderazgo por consenso tendrá mayor correlación positiva con el compromiso que un estilo de liderazgo por estructura.

Las relaciones entre compromiso y cultura organizacional, subcultura, estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el cambio y desarrollo organizacional

## Hipótesis 2

- ◆ El **compromiso** de las enfermeras hacia sus unidades de trabajo está más estrechamente relacionado con su percepción de la **cultura de la unidad** (subcultura) que con su percepción de la cultura organizacional.

---

La evidencia ha mostrado que las enfermeras tienden a identificarse más con su area de trabajo que con el hospital en su totalidad, esto se refleja en **mayor compromiso y lealtad hacia sus unidades que al propio hospital.**

## Hipótesis 3

- ◆ La dimensión de **satisfacción en el trabajo** utilizada para este estudio representada por las necesidades de mayor nivel o psico-sociales en la jerarquía de Maslow (profesionalismo, desarrollo personal), tendrá una **correlación más alta con el compromiso** de los participantes hacia sus unidades de trabajo que las dimensiones representadas como seguridad o necesidades de orden más bajo (recompensa monetaria, flexibilidad de horarios o balance entre trabajo y hogar).

## Hipótesis 4

- ◆ La satisfacción en el trabajo y el compromiso aumentan con la edad y decrecen a mayor nivel educativo.

---

La evidencia empírica demuestra que la edad es un poderoso predictor de satisfacción en el trabajo entre las enfermeras.

La correlación negativa entre el compromiso y la educación tendría su raíz en que a mayor nivel de estudios, la enfermera considera que la recompensa monetaria no refleja su conocimiento y habilidades.

## Hipótesis 5

- ♦ La antigüedad en el cargo y los años de experiencia se asocian positivamente con el compromiso.

---

La evidencia empírica indica que tanto la pertenencia al cargo y a la organización tienen efectos positivos en el compromiso como resultado de los procesos de socialización de las organizaciones.

## Método y recolección de datos

- ◆ La aplicación de un cuestionario se utilizó para obtener medidas de cultura y subcultura de la empresa, estilo de liderazgo, satisfacción en el trabajo y liderazgo.
- ◆ Se realizó un estudio piloto con 32 casos que no dejaron duda de la claridad en el contenido de las preguntas e instrucciones
- ◆ La variedad de hospitales (general, privado y psiquiátrico) fue determinante para reflejar los diferentes ambientes de desarrollo de las enfermeras.
- ◆ La muestra consistió en enfermeras de hospitales grandes (al menos 200 camas) localizados todos en la región metropolitana de Sydney.
- ◆ Sólo se escogieron aquellas enfermeras cuya jefa de unidad tuviera al menos 12 meses en el cargo para asegurar estabilidad y estilo de liderazgo identificable.\*
- ◆ De los 398 cuestionarios distribuidos, sólo se regresaron 258, de esos, 7 estuvieron incompletos; para el análisis final se usaron 251 (63%). \*

Las relaciones entre compromiso y cultura organizacional, subcultura, estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el cambio y desarrollo organizacional

## Instrumentos

◆ Se utilizaron 4 escalas:

1. Índice de Cultura Organizacional (OCI) de Wallach (1983)
2. Cuestionario de descripción de conductas del líder (LBDQ) Stogdill (1984)
3. Encuesta sobre satisfacción en el trabajo (JSS) McClosky (1990)
4. Encuesta de Compromiso en el trabajo (JCS) Mowday, et. al. (1979)

Las relaciones entre compromiso y cultura organizacional, subcultura, estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el cambio y desarrollo organizacional

## Resultados

Datos demográficos:

VARIABLE	VALORES
EDAD	Rango de la Mediana 31-35 AÑOS *
Género	Femenino 84% Masculino 16%
Años de trabajar en hospitales (experiencia clínica)	Rango de 1 a 8 años. Media: 5.8
Años en cargo actual	Rango de 1 a 7 años Media 4.6 años
Formación profesional	28.7 % diplomado 8.8% graduados el resto, con certificado de estudios

## Resultados

- ◆ La calificación de cada una de las variables de los sujetos se calculó como el promedio de sus respuestas a los reactivos de cada variable.
- ◆ Se corrió un análisis de confiabilidad estimada Alfa de Cronbach con puntuaciones de estudios de investigación anteriores sobre el tema.
- ◆ La cultura, el estilo de liderazgo y compromiso presentan magnitudes similares en ambos estudios, sólo la confiabilidad para “Unidad de trabajo innovadora” es relativamente más baja para el presente estudio que para el original.
- ◆ La única variable significativamente más alta para el presente estudio es la de liderazgo por consenso.
- ◆ En cuanto a la variable Satisfacción en el trabajo es ligeramente más alta que el punto medio de la escala, sin embargo, no es significativa.

Las relaciones entre compromiso y cultura organizacional, subcultura, estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el cambio y desarrollo organizacional

<i>Variables</i>	<i>Alfa de estudios anteriores</i>	<i>Alfa del presente estudio</i>	<i>media</i>	<i>Desv. Estándar</i>	<i>Punto medio de la escala</i>
<b>Cultura Organizacional</b>					
Hospital burocrático	0.71	0.72	2.24	0.45	1.5
Hospital Innovador	0.87	0.74	1.70	0.49	1.5
Hospital potector	0.77	0.84	1.53	0.58	1.5
<b>Subcultura (cultura de la unidad de trabajo)</b>					
Unidad burocrática	0.71	0.74	1.92	0.48	1.5
Unidad Innovadora	0.87	0.67	1.74	0.46	1.5
Unidad potectora	0.77	0.83	1.95	0.56	1.5
<b>Estilo de liderazgo</b>					
Por estructura	0.78	0.84	2.81	0.55	3
Por consenso	0.82	0.81	3.29	0.92	3
<b>Satisfacción en el trabajo</b>					
Global (satisf. en el trab.)	0.84	0.83	3.33	0.49	3
<b>Compromiso con la unidad de trabajo</b>					
Compromiso con unidad	0.90	0.85	4.98	0.98	4
<b>N = 251</b>					

Las relaciones entre compromiso y cultura organizacional, subcultura, estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el cambio y desarrollo organizacional

## Resultados

- ◆ Los resultados más relevantes para el objetivo de estudio, se muestran en la siguiente tabla, donde las variables se encuentran dispuestas en orden decreciente por la dimensión de la correlación con la variable COMPROMISO.

Las relaciones entre compromiso y cultura organizacional, subcultura, estilo de liderazgo y satisfacción

<b>Correlaciones con COMPROMISO</b>	
<b>Variables</b>	<b>Correlación</b>
Satisfacción en el trabajo (control)	0.51 **
Unidad Innovadora	0.49 **
Satisfacción en el trabajo (elogio)	0.47 **
Unidad protectora	0.47 **
Estilo de liderazgo (por consenso)	0.45 **
Satisfacción en el trabajo (global)	0.44 **
Satisfacción en el trabajo (interacción)	0.39 **
Satisfacción en el trabajo (colaboradores)	0.30 **
Satisfacción en el trabajo (horarios)	0.29 **
Satisfacción en el trabajo (profesional)	0.26 **
Satisfacción en el trabajo (recompensas)	0.24 *
Hospital innovador	0.24 **
Estilo de liderazgo (por estructura)	0.20 **
Satisfacción en el trabajo (balance hogar-trabajo)	0.13 *
Unidad de trabajo burocrática	-0.10
Hospital buricrático	0.05
<b>Variables demográficas</b>	
Edad	0.23 **
Años de trabajo en hospitales	0.01
Formación profesional	0.09
Años en el cargo	0.02

**N=251 , \*p<0.05; \*\*p<0.01**

Las relaciones entre compromiso y cultura organizacional, subcultura, estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el cambio y desarrollo organizacional

## Resultados

- ◆ Como resultado de análisis de correlación entre la cultura del hospital y la unidad de trabajo, los siguientes datos indican que dicha correlación no es estadísticamente significativa.

### ***Correlaciones entre las mismas categorías de cultura y subcultura de Hospitales***

<b><i>Variaciones</i></b>	<b><i>correlaciones</i></b>
Cultura Burocrática para hospital y unidad de trabajo	0.51
Cultura Innovadora para hospital y unidad de trabajo	0.37
Cultura Protectora para hospital y unidad de trabajo	0.31

N=251,  $p < 0.01$

## Resultados

- ◆ Sobre la Hipótesis 1:
  - ◆ Con excepción de las variables “cultura burocrática” y “Hospital burocrático”, sí hubo correlación estadísticamente significativa entre la cultura del hospital, de la unidad de trabajo, el estilo de liderazgo y la satisfacción en el trabajo. Por tanto los resultados de este trabajo fundamentan en lo general esta primera hipótesis.
- ◆ En cuanto a la Hipótesis 2:
  - ◆ Se demostró que sí existe alta correlación estadísticamente significativa entre la subculturas innovadora y protectora de la unidad de trabajo con el compromiso (0.49 y 0.47) más que para la cultura innovadora y protectora de los hospitales (0.24 y 0.22), también se confirma esta segunda hipótesis.

## Resultados

- ◆ Sobre la Hipótesis 3:
  - ◆ La satisfacción en su modalidad de "control sobre el ambiente de trabajo" tuvo la más alta correlación con la subcultura y le siguieron otras dimensiones de la satisfacción como "recibir elogios", "interacción con colegas", "flexibilidad con los horarios", en el mismo orden que el planteado por la jerarquización de Maslow. Con base en estos hallazgos, se acepta la hipótesis 3.
- ◆ En cuanto a la Hipótesis 4:
  - ◆ La correlación entre "compromiso" y "edad" resultó significativamente positiva ( $r=0.23$ ), Sin embargo entre educación y compromiso se encontró correlación cercana al cero ( $r=0.09$ ). Algunos estudios anteriores han reportado relación inversamente proporcional entre nivel educativo y compromiso, tampoco lo fundamenta este estudio. Al no tratarse de una correlación negativa, sólo se acepta parcialmente <sup>★</sup> esta hipótesis.

Las relaciones entre compromiso y cultura organizacional, subcultura, estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el cambio y desarrollo organizacional

## Resultados

Finalmente.....

- ◆ Sobre la Hipótesis 5:
  - ◆ No se encontraron correlaciones significativas entre compromiso y años en el cargo actual ni entre el compromiso con los años de experiencia clínica. Por tanto **esta hipótesis se rechaza**.

## Discusión

- ◆ Tanto la cultura organizacional como la subcultura fueron significativamente correlacionados con el compromiso.
- ◆ Sin embargo se observó que la subcultura tiene una asociación más fuerte con el compromiso en dos variables de subcultura: Unidad innovadora y unidad protectora.
- ◆ Estos hallazgos son consistentes con la literatura que sugiere efectos diferenciales entre cultura y subcultura sobre los individuos en el trabajo.
- ◆ Otro hallazgo importante es que la subcultura protectora y la innovadora tienen relación positiva con el compromiso, pero la subcultura burocrática tiene una ligera asociación negativa con la variable compromiso.

## Discusión

- ◆ Una de las aportaciones de este estudio es la medida multidimensional que se hace de la “satisfacción en el trabajo”.
- ◆ Los resultados revelan que las necesidades de orden superior (nivel de control, valor de la interacción y nivel de profesionalismo) ejercen la mayor influencia sobre el compromiso, fundamentando las proposiciones de diversos estudios basados en la jerarquía de Maslow.
- ◆ Aunque ya estudios anteriores habían investigado la relación entre estilo de liderazgo y compromiso, los resultados del presente estudio confirman lo que tanto se ha reportado: que el estilo por consenso tiene mayor influencia que el estilo de estructura sobre el compromiso en el trabajo.
- ◆ Aunque no se demostró correlación negativa entre nivel educativo y compromiso, la relación sí fue cercana al cero.
- ◆ La antigüedad en el cargo y años de experiencia clínica, no resultaron predictores para el compromiso.

## Conclusión

- ◆ Los resultados de estudio ponen en evidencia la importancia de la subcultura en las organizaciones.
- ◆ La subcultura tiene un mayor efecto en el compromiso organizacional que el efecto que pueda tener la cultura.
- ◆ A partir de la obtención de estos datos, sobre las enfermeras en hospitales diversos, el estudio tiene implicaciones significativas para los gerentes de hospitales, en particular la fuerte influencia que la subcultura tiene sobre el compromiso puede ser un factor importante para tomar en cuenta en la planeación del cambio y el desarrollo de los ambientes hospitalarios.