

## El papel de los valores en la predicción del compromiso organizacional y del comportamiento de ciudadanía organizacional

M<sup>a</sup> Celeste Dávila  
*Universidad Complutense de Madrid*  
Gemma Jiménez  
*Grupo GSS*

*El objetivo de la investigación que se presenta en este artículo era analizar el impacto de los valores del empleado y de la organización en el compromiso organizacional y en el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO), considerando tanto su influencia directa como su influencia indirecta en base a la interacción de los valores del empleado y de la organización. Un total de 364 personas pertenecientes a una única empresa cumplimentaron un cuestionario que permitía medir las variables anteriormente descritas. Los resultados hallados muestran que los valores tomados de forma independiente son más relevantes en la predicción del compromiso organizacional y del CCO que la interacción de valores. En la predicción del compromiso organizacional los valores de la organización percibidos son más importantes que los valores personales, pero en el caso del CCO se encuentran diferentes resultados atendiendo al tipo comportamiento. Se describen algunas implicaciones prácticas.*

*Palabras clave: valores personales, valores organizacionales, compromiso organizacional y comportamiento de ciudadanía organizacional.*

## The role of values in the prediction of organizational commitment and organizational citizenship behavior

*The general purpose of this work was to analyze the influence of values of employee and organization, over the organizational commitment and the organizational citizenship behaviour (OCB). In order to do this, we have taken under consideration, on the one hand, the direct influence of the values, and*

*on the other hand, their indirect influence through the interaction of values between employee and organization. A total of 364 people at one organization completed surveys measuring the variables previously described. The results showed that the values considered independently were more important in the prediction of organizational commitment and OCB than the interaction of values. In the prediction of organizational commitment, the perceived organizational values were more relevant than personal values, and in the case of OCB different results were found according to the type of behaviour. Some practical implications are described.*

*Keywords: personal values, organizational values, organizational commitment, organizational citizenship behaviour.*

## **El papel de los valores en la predicción de consecuencias deseables para la organización**

Los valores parecen tener una sustancial influencia en las respuestas conductuales y afectivas de las personas, pero existe poco consenso sobre lo que constituye un valor. Entre otras cosas, han sido considerados como creencias, necesidades, intereses, metas, actitudes y tipos de personalidad. A pesar de esta variabilidad, la mayor parte de los investigadores están de acuerdo en que los valores son estándares o criterios que permiten guiar las acciones o la elección de metas, son relativamente duraderos y estables en el tiempo, y se desarrollan a través de la influencia de la cultura, la sociedad y la personalidad (Dose, 1997). De esta forma, puede diferenciarse entre valores terminales (estados finales de existencia que el sujeto se esfuerza por lograr) y valores instrumentales (modos de conducta que facilitan la consecución de los valores terminales) (Rokeach, 1973).

Las organizaciones laborales son un contexto donde los valores se han estudiado. Dose (1997) propone definir los valores en el ámbito laboral como «estándares relacionados con el trabajo o el ambiente de trabajo mediante los cuales los individuos evalúan lo que es “correcto” o la importancia de sus preferencias» (p. 228). La mayor parte de la investigación en torno al estudio de los valores laborales se ha centrado en los valores instrumentales (Meglino y Ravlen, 1998).

Los valores pueden afectar a la conducta de los trabajadores a través de dos vías. Por un lado, los valores pueden tener un efecto directo sobre su conducta, y por otro lado, pueden tener un efecto indirecto en la medida en que interaccionen con los valores de otros (Meglino y Ravlen, 1998). Respecto al primer tipo de efecto, aunque hay bastante heterogeneidad en los valores analizados, diversos estudios muestran la existencia de relaciones significativas entre valores y actitudes organizacionales como el compromiso organizacional (Cohen, 2009; Sabine, 2002). Hay que considerar que no sólo los valores personales, sino también los valores de la organización podrían impactar directamente sobre los empleados (Garrido, Rodríguez y Álvaro, 2010).

Pero la mayor parte de la investigación en torno a los valores en el ámbito laboral se ha centrado en analizar los efectos de la interacción, ajuste o congruencia de valores. El estudio de la congruencia de valores se integra dentro de los estudios

sobre el ajuste entre la persona y la organización. Se han encontrado relaciones significativas entre la congruencia de valores y otros aspectos, entre los que se encuentra el compromiso organizacional (Cennamo y Gardner, 2008; Posner, 2010).

Pero ¿qué influencia resulta más determinante a la hora de explicar ciertas actitudes o conductas de los empleados? ¿Dependiendo del tipo de consecuencia estudiada, la capacidad explicativa de los valores a través de una vía u otra puede cambiar? El objetivo de la investigación que se recoge en este artículo era profundizar en el impacto que pueden tener los valores del empleado y de la organización, tanto de forma directa como de forma indirecta a través de su interacción. Para ello el estudio se centró en el análisis del compromiso organizacional y del comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO). En relación con el primer constructo, como se describirá a continuación, algunas investigaciones previas han planteado el mismo propósito, pero éstas han sido desarrolladas en países anglosajones y en organizaciones concretas. Nuestro objetivo en este sentido era determinar hasta qué punto estos resultados podrían ser generalizables a otros contextos culturales y organizacionales. Respecto a CCO, a penas existen estudios que hayan intentado analizar la influencia de los valores en este tipo de conductas y no hay ninguno hasta el momento que presente una aproximación similar a ésta.

### ***Compromiso organizacional***

La mayoría de los investigadores consideran al compromiso organizacional como una actitud multidimensional. Allen y Meyer (1996) distinguen entre compromiso afectivo (alude a la vinculación emocional con la organización, y a su identificación e implicación con la misma), compromiso de continuación (basado en el reconocimiento de los costes asociados a dejar la organización y a la falta de alternativas de empleo disponibles) y compromiso normativo (referido al sentido de obligación hacia la organización). Se ha encontrado que el compromiso afectivo y el compromiso normativo están relacionados positivamente, en cambio el compromiso de continuidad no se relaciona con el compromiso afectivo.

Finegan (2000) y Abbott, White y Charles (2005) desarrollan estudios muy similares al descrito aquí. El primero halla que el compromiso organizacional se puede predecir por la percepción de los valores organizacionales, y que diferentes tipos de valores predicen diferentes tipos de compromiso organizacional. Los segundos encuentran resultados que van en la misma línea que los aportados por Finegan, pero en este caso, los valores organizacionales percibidos no parecen explicar el compromiso de continuidad.

### ***Comportamiento de ciudadanía organizacional***

CCO se refiere a las actividades que hacen los empleados y que exceden de los requerimientos formales de su puesto, contribuyendo al efectivo funcionamiento

de la organización (Organ, 1988). La mayoría de las propuestas sobre cómo organizar la variabilidad de estas conductas sugieren dos dimensiones diferenciadas (Dovidio, Piliavin, Schroeder y Penner, 2006): CCO dirigido a las personas (CCOI), que se refiere a conductas prosociales que están dirigidas a personas o grupos específicos en la organización; y CCO dirigido a la organización (CCOO), que se refiere a conductas que tienen como objetivo la organización en sí misma.

La mayoría de los estudios sobre CCO se han centrado en analizar sus antecedentes, y en este sentido, se ha tratado de determinar qué papel cumplen las características de la persona, atendiendo a sus actitudes organizacionales y a diversos factores disposicionales (Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach, 2000). Dentro del amplio conjunto de variables que pueden ser etiquetadas como disposicionales, los valores han recibido una escasa atención respecto a su relación con CCO. Por ejemplo, en las revisiones de LePine, Erez y Johnson (2002) y Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach (2000) no se cita a los valores como posibles antecedentes de CCO. En los casos en los que se ha analizado el papel de los valores, en la mayoría de las ocasiones se ha abordado el impacto de los valores culturales a nivel individual (Dávila y Finkelstein, 2011; Liu y Cohen, 2010) y son relativamente pocos los estudios en los que se ha analizado el impacto de los valores laborales (Feather y Rauter, 2004; Qiwen, Jingzhao y Genquiang, 2007).

## **Método**

### ***Participantes***

Los participantes en el estudio fueron 364 trabajadores pertenecientes al Grupo GSS, empresa especializada en servicios de *Contact Center*. El 71,4% eran mujeres (28,3% varones). La media de edad era 33,95 ( $DT=8,83$ ). El 5,5% tenía estudios primarios, el 51,9% secundarios y el 41,5% universitarios. La permanencia en sus organizaciones oscilaba desde un mes hasta los 10 años aproximadamente ( $M= 27,04$  meses,  $DT=22,15$  meses) y más de la mitad trabajaba a tiempo parcial (55,5%).

### ***Instrumentos***

#### ***Compromiso organizacional***

Se utilizó una adaptación del cuestionario desarrollado por Allen y Meyer (1996) (Antón, 1999). Consta de 24 ítems con un formato de respuesta tipo Likert que va de 1 (completamente en desacuerdo) a 5 (completamente de acuerdo). Permite evaluar las tres dimensiones descritas del compromiso. Los índices de consistencia interna hallados fueron: 0,61 (afectivo), 0,69 (continuidad) y 0,67 (normativo).

### *Comportamiento de ciudadanía organizacional*

Se utilizó una adaptación de la escala diseñada por Lee y Allen (2002) (Dávila y Finkelstein, 2010). Consta de 16 ítems, con formato de respuesta de escala tipo Likert de 5 puntos, que va de 1 (nunca) a 5 (siempre). Permite evaluar las dos dimensiones descritas de CCO. La consistencia interna obtenida fue 0,85 (CCOO) y 0,74 (CCOI).

### *Valores*

Se empleó una adaptación al español de la lista de 24 valores de McDonald y Gandz (1992). Para dicha adaptación la lista se tradujo al castellano, y una persona bilingüe en inglés y castellano evaluó la equivalencia de cada valor. Para su aplicación se utilizó el mismo procedimiento empleado por Finegan (2000): se proporcionaba a los participantes la definición de cada valor y se les pedía que evaluaran la taxonomía de valores dos veces, en relación con la importancia que tenía para ellos mismos y en relación con la importancia que creían que tenía para la organización. En todos los casos se utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos que iba de 1 (no muy importante) a 5 (muy importante). Para simplificar la información obtenida se analizó en qué medida los valores personales podían ser agrupados dentro de categorías de orden superior utilizando para ello un análisis factorial de componentes principales y rotación varimax. A través de sucesivos análisis se llegó a una solución de 3 factores que contaba con dimensiones claramente distinguibles y explicaba el 40,61% de la varianza. Estos resultados fueron utilizados para crear escalas que representaban la importancia que cada participante atribuía a cada conjunto de valores y la percepción de la importancia que les concedía la organización. Al primer factor que está compuesto por 9 valores se le denominó valores *centrados en las relaciones* (incluye valores como consideración, cooperación y justicia, por ejemplo). El segundo (compuesto por 8 valores) y tercer factor (compuesto por 7 valores) recogieron los valores más centrados en la tarea. Al segundo se le denominó *liberalismo* (adaptabilidad, autonomía, creatividad, etc.) y al tercero *conservadurismo* (cautela, formalidad, obediencia, etc.). Estas categorías difieren en parte de las halladas por Finegan (2000), ya que no se encuentra un factor equivalente para uno de sus factores (*botton-line*), pero son coherentes con lo hallado por Abbott, White y Charles (2005) y coinciden en gran medida con tres de los dominios motivacionales identificados por Schwartz y Bilsky (1987). La consistencia interna de cada escala fue: valores centrados en las relaciones (0,78 para personales y 0,92 para la organización), liberalismo (0,74 para personales y 0,88 para la organización) y conservadurismo (0,75 para personales y 0,83 para la organización).

En relación con la congruencia de valores, su estimación se ha realizado de muy diferentes formas (Chatman, 1991; Vancouver y Schmitt, 1991, por ejemplo).

Pero muchas de ellas conllevan una serie de problemas metodológicos, porque no permiten identificar claramente si la conducta está determinada por las características personales, las características de la organización o por su interacción. En este trabajo se ha seguido la propuesta de Edwards (1991), que presenta la regresión polinomial como método para resolver muchos de los problemas que plantean otro tipo de medidas, ya que permite examinar tanto la contribución independiente de los valores como sus efectos combinados, y da la posibilidad de analizar la existencia de relaciones curvilíneas entre los valores y las variables dependientes.

### **Procedimiento**

Se visitaron varios servicios que componen las plataformas telefónicas del Grupo GSS. Se aplicó el cuestionario a diferentes grupos no superiores a 15 empleados en salas de formación habilitadas para este fin. La participación en la investigación fue voluntaria y se informó que los datos serían tratados con total confidencialidad.

### **Análisis de datos**

Se realizaron análisis de correlaciones y análisis de regresión múltiple utilizando el paquete de análisis estadístico PASW Statistics 17. Para seguir el método de regresión polinomial (Edwards, 1991), se realizaron análisis de regresión jerárquicos en base a cada uno de los factores de valores para predecir cada una de las variables dependientes. Para cada caso se calcularon dos modelos de medida, en el primero de ellos (Modelo 1), los valores personales y los valores de la organización se introducían en la ecuación como variables independientes. En el segundo modelo de medida (Modelo 2) junto a las anteriores variables se introducían las mismas variables al cuadrado y la interacción entre los valores personales y los valores de la organización. Sólo se interpretaba el Modelo 2 cuando lograba explicar una significativa mayor varianza en comparación con el Modelo 1.

### **Resultados**

El análisis de las correlaciones (tabla 1) muestra que todos los tipos de valores correlacionaron de forma positiva y significativa con compromiso organizacional y con CCO.

Cuando se analiza la intensidad de las relaciones, el patrón encontrado es muy similar en los tres tipos de compromiso: las asociaciones con los valores de la organización percibidos eran en la mayoría de los casos más altas que las asociaciones con los valores personales, y los valores organizacionales percibidos centrados en las relaciones eran los que presentaban una asociación más intensa.

En relación con CCO, el patrón de relaciones descrito anteriormente parece invertirse en CCOO: los valores personales presentaban relaciones más intensas que los valores organizacionales percibidos. Para CCOI, son los valores organizacionales percibidos los que presentan correlaciones más altas, con la excepción de los valores de conservadurismo.

En el análisis de las correlaciones destaca la elevada asociación existente entre los valores organizacionales centrados en las relaciones y los de liberalismo ( $r=,87, p<,01$ ).

TABLA 1. MEDIAS, DESVIACIONES TÍPICAS Y CORRELACIONES.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. C. Afectivo	----										
2. C. Normativo	,55**	----									
3. C. Continuidad	,48**	,41**	----								
4. CCOO	,15**	,14**	,16**	----							
5. CCOI	,56**	,47**	,26**	,50**	----						
6. P. Relaciones	,12*	,18**	,18**	,38**	,34**	----					
7. O. Relaciones	,60**	,42**	,32**	,17**	,53**	,16**	----				
8. P. Liberalismo	,15**	,18**	,14**	,37**	,37**	,58**	,18**	----			
9. O. Liberalismo	,55**	,37**	,32**	,19**	,50**	,20**	,87**	,24**	----		
10. P. Conservadurismo	,28**	,39**	,21**	,27**	,46**	,61**	,30**	,53**	,31**	----	
11. O. Conservadurismo	,37**	,18**	,22**	,17**	,37**	,23**	,69**	,19**	,71**	,21**	----
<i>M</i>	2,87	2,91	3,26	4,07	3,55	4,62	3,45	4,42	3,55	2,87	2,91
<i>DT</i>	,62	,68	,71	,54	,75	,35	1,04	,45	,93	,62	,68

P.: valores personales; O.: valores de la organización.

\* $p<,05$ ; \*\* $p<,01$ .

Respecto al papel explicativo de los valores, en relación con el compromiso afectivo (tabla 2), los tres tipos de valores organizacionales percibidos predecían de forma significativa el compromiso afectivo, en cambio, se encontró que los valores de conservadurismo eran los únicos valores personales que predecían significativamente el compromiso afectivo aunque por detrás del mismo tipo de valores por parte de la organización.

Cuando se analizó el compromiso normativo, todos los valores organizacionales percibidos eran predictores significativos. En este caso, también lo eran los valores personales centrados en las relaciones y de conservadurismo. Los predictores más importantes eran los valores organizacionales centrados en las relaciones y los valores personales de conservadurismo.

TABLA 2. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE REGRESIÓN PARA COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

	<i>Compromiso afectivo</i>			<i>Compromiso normativo</i>			<i>Compromiso de continuación</i>		
	<i>Relaciones</i>	<i>Liberalismo</i>	<i>Conservadu.</i>	<i>Relaciones</i>	<i>Liberalismo</i>	<i>Conservadu.</i>	<i>Relaciones</i>	<i>Liberalismo</i>	<i>Conservadu.</i>
<i>Modelo 1</i>									
Persona	,03	,00	,22**	,12**	,08	,36**	,13**	,06	,18**
Organización	,59**	,55**	,32**	,40**	,34**	,10*	,30**	,31**	,18**
R <sup>2</sup>	,35	,30	,18	,19	,13	,15	,11	,10	,07
F	95,10**	75,48**	38,37**	40,85**	28,15**	32,35**	23,64**	21,71**	14,89**
<i>Modelo 2</i>									
Persona	1,09	-,03	-,27	-1,16	-,19	-,14	-,85	-,77	-,40
Organización	-,22	-,17	-,25	,84	-,61	,67	,56	,56	,74
Persona <sup>2</sup>	-1,21	-,09	,09	1,45	,05	,81	1,06	,96	,83
Organización <sup>2</sup>	,22	,41	-,14	,35	,38	-,05	,06	,09	-,14
Perso. x org.	,65	,36	,90	-,83	,67	-,64	-,36	-,40	-,52
ΔR <sup>2</sup>	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
F	38,49**	30,74**	16,00**	17,13**	11,94**	13,40**	9,60**	9,02**	6,34**

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ .

Respecto al compromiso de continuidad, todos los valores de la organización percibidos permitieron explicarlo de forma significativa, pero sólo los valores personales centrados en las relaciones y de conservadurismo lo hicieron. En el primer caso, por detrás de los valores de la organización y, en el segundo caso, al mismo nivel.

El Modelo 2 no permitió incrementar la varianza explicada en ninguno de los tipos de compromiso, por lo que se consideró que las interacciones entre los valores personales y organizacionales no tenían una influencia significativa.

El análisis de los coeficientes de determinación muestra que se lograron explicar mayores porcentajes de varianza para el compromiso afectivo. El intervalo del porcentaje de varianza explicado iba del 18% al 35% para el compromiso afectivo, del 15% al 19% para el compromiso normativo y del 7% al 11% para el compromiso de continuidad.

TABLA 3. RESULTADOS DE ANÁLISIS DE REGRESIÓN PARA CCOO.

	<b>CCOO</b>			<b>CCOI</b>		
	<i>Relaciones</i>	<i>Liberalismo</i>	<i>Conservad.</i>	<i>Relaciones</i>	<i>Liberalismo</i>	<i>Conservad.</i>
<i>Modelo 1</i>						
Persona	,36**	,34**	,25**	,26**	,27**	,41**
Organización	,12*	,11*	,11*	,49**	,44**	,28**
R <sup>2</sup>	,15	,15	,08	,35	,32	,30
F	32,85**	30,84**	16,36**	93,12**	81,80**	73,73**
<i>Modelo 2</i>						
Persona	-,80	-,31	-1,38*	-,73	,65	-1,09
Organización	-1,32	,47	-,36	,12	,02	,04
Persona <sup>2</sup>	,83	,91	1,62*	,92	-,63	1,20*
Organización <sup>2</sup>	,09	,40	,50	,03	-,33	-,34
Pers. x supe.	1,45	-,86	-,01	,36	,85	,71
ΔR <sup>2</sup>	,00	,00	,01	,00	,00	,01
F	14,16**	13,06**	8,55**	37,37**	33,32**	31,85**

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ .

Los resultados para CCO (tabla 3) muestran que tanto en la predicción de CCOO como en la predicción de CCOI todos los valores personales y todos los valores de la organización percibidos ejercían una influencia significativa. En el caso de CCOO,

los tres tipos de valores personales tenían un peso mayor que los valores organizacionales. Esta pauta no se mantiene en CCOI, ya que los valores organizacionales percibidos centrados en las relaciones y de liberalismo tenían un peso mayor en su predicción, en cambio, eran los valores personales de conservadurismo los que tenían mayor peso. En ningún caso, el Modelo 2 permitió incrementar significativamente la varianza explicada. El análisis de los coeficientes de determinación mostró que se lograron explicar porcentajes de varianza mayores en el caso del CCOI, el rango de valores iba del 30% y 35% para CCOI y del 8% al 15% para CCOO.

## **Discusión**

El objetivo de la investigación que se describe en este artículo era analizar la influencia tanto directa como indirecta, a través de su interacción, que podrían ejercer los valores personales y organizacionales percibidos sobre el compromiso organizacional y CCO. Los resultados hallados muestran que la interacción de los valores personales y organizacionales no tiene relevancia a la hora de explicar estos constructos, ya que es sólo la contribución independiente de los valores la que logra tener un peso significativo en las predicciones realizadas. En general, los resultados contribuyen a mostrar que actualmente la gestión de los valores es un reto al que necesariamente deben enfrentarse las empresas.

Lo hallado va en la línea de lo encontrado por Kalliath, Bluedorn y Struve (1999), que muestran que los efectos de la congruencia con la organización son relativamente poco importantes para la explicación de la varianza del compromiso organizacional.

Al igual que mostraba el estudio de Finegan (2000) y Abbott, White y Charles (2005), en términos generales los valores organizacionales son más relevantes que los valores personales a la hora de explicar cada tipo de compromiso organizacional. La capacidad de los valores para explicar el compromiso de continuidad también resulta menor en comparación con el compromiso afectivo y normativo. En ningún caso los valores personales de liberalismo tenían un papel significativo en la explicación del compromiso. A diferencia de lo encontrado por Finegan (2000), el patrón de relaciones a penas difería de un tipo de compromiso a otro: en general la capacidad explicativa de los valores organizacionales percibidos centrados en las relaciones era la mayor, seguida de la de los valores de liberalismo y, finalmente, de la de los valores de conservadurismo. Las pocas diferencias encontradas entre el compromiso afectivo y el compromiso normativo, por un lado, y el compromiso de continuidad, por otro lado, quizás se deban a que las asociaciones entre este tipo de compromisos en nuestro caso son más elevadas que las halladas en los estudios de Finegan (2000) y Abbott, White y Charles (2005), lo que puede responder por ejemplo a una cuestión de diferencias culturales o a las propias características de la organización estudiada.

En función de estos resultados, las organizaciones que sean capaces de mostrar a sus empleados que valoran la cooperación, la justicia, la autonomía y la creatividad, por ejemplo, conseguirán tener empleados con mayores niveles de compromiso organizacional, sobre todo de compromiso afectivo y normativo.

El patrón de resultados hallados en relación con CCO, muestra que todos los tipos de valores personales y organizacionales ejercen una influencia significativa sobre la puesta en práctica de estas conductas. A mayor importancia dada a los valores, mayor frecuencia en la puesta en práctica de CCO. Estos resultados, que van en la misma línea de los aportados por Qiwen, Jingzhao y Genqiang (2007), permiten entender a los valores como una fuente de motivación para la acción individual (Roe y Ester, 1999).

Los valores personales se muestran como más determinantes en la predicción de CCOO. En este sentido, que los empleados den importancia a los valores en el ámbito laboral contribuye en mayor medida a que se preocupen y realicen diferentes acciones en beneficio de la organización. En cambio, que sea la organización la que se preocupe por transmitir valores laborales promueve en mayor medida la puesta en práctica de conductas de ayuda de los empleados hacia sus compañeros.

El hecho de que las organizaciones sean capaces de desarrollar culturas que permitan mostrar a sus empleados la importancia que atribuyen a los valores laborales contribuye no sólo a fomentar el compromiso organizacional sino también la puesta en práctica de CCO por parte de sus empleados. En general, más que mostrar o dar más importancia a un determinado conjunto de valores, los resultados parecen indicar que resulta más relevante transmitir que la organización realmente valora determinados modos de conducta o formas de trabajar, es decir, parece más importante mostrar que “no todo vale”. Kalliath, Bluedorn y Struve (1999) describen que, según las teorías de Dawis y Lofquist (1984) y Lawler (1973), simplemente el cumplimiento o la puesta en práctica de los valores es el mecanismo que explica la relación existente entre los valores y, en su caso, la satisfacción laboral, cuantos más valores se logran poner en práctica más satisfecha está la persona.

En relación con las limitaciones que presenta nuestro estudio, el método de Edwards (1991) conlleva algunos inconvenientes, lo que hace que el debate sobre cuál es la mejor forma de evaluar el ajuste permanezca aún abierto (Kristof, 1996). Hemos partido de la idea de que el impacto directo de los valores, tanto en las actitudes como en las conductas, puede ser analizado y mejor interpretado usando índices de la importancia dada a categorías de valores en vez de analizar el impacto independiente de cada valor. El procedimiento utilizado para crear dichas categorías puede haber afectado de alguna manera a los resultados obtenidos (Schwartz y Bilsky, 1987). Por otro lado, los índices de consistencia interna obtenidos con las escalas de compromiso organizacional son bajos, pero pueden considerarse aceptables si tenemos en cuenta que en el ámbito de las escalas de actitudes se consideran fiabilidades aceptables aquellas por encima de 0,60 (George y

Mallery, 1995). La correlación existente entre los valores *centrados en relaciones* y los valores de *liberalismo* de la organización era elevada, lo que puede indicar la existencia de un cierto solapamiento entre los dos constructos. Curiosamente, en los estudios de Finegan (2000) y Abbott, White y Charles (2005) las correlaciones entre estos dos factores también presentan los valores más altos de las matrices de correlación, aunque no llegan a obtener un valor superior a 0,80. Según describen Abbott, White y Charles (2005), las relaciones existentes entre los valores pueden ser en general muy similares entre persona y persona, pero pueden encontrarse diferencias en dichas relaciones en diferentes organizaciones. De esta forma, podría encontrarse que en otras organizaciones no se diese la misma relación entre estos valores.

El estudio se ha centrado en las percepciones de las personas sobre sus propios valores y los de la organización porque dichas percepciones pueden tener un impacto mayor en las valoraciones cognitivas y en las reacciones de los empleados a determinadas situaciones, que los valores reales de la organización (Turban y Jones, 1988), pero hay que tener en cuenta que esta percepción puede estar distorsionada por otros factores como la satisfacción laboral experimentada, que pueden convertir a esta medida en un reflejo poco fiable de los valores organizacionales. Otra limitación lo constituye el haber utilizado un diseño transversal por sus implicaciones a la hora de establecer relaciones de causalidad entre las variables analizadas. También debería haberse tenido en cuenta el tiempo de permanencia de los empleados en la organización, ya que si los empleados han permanecido durante un largo tiempo en la organización puede que la congruencia entre sus valores y los de la organización sea mayor. Si estos valores son altamente similares, la varianza de las evaluaciones de los valores será menor y, por tanto, también será menor su capacidad explicativa. Por último, cabe señalar que la muestra procede de una única organización que realiza fundamentalmente un tipo de servicio, lo que puede haber tenido algún efecto sobre la varianza observada en la medición de algunas variables.

Los resultados hallados contribuyen a poner de manifiesto la importancia de los valores en la explicación de diversas consecuencias deseables para la organización, y muestran a su vez que en función de lo que se desee predecir los valores personales y los valores organizacionales pueden ejercer un impacto diferente.

## REFERENCIAS

- Abbott, G.N., White, F.A. y Charles, M.A. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 531-551.
- Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

- Antón, C. (1999). *Las tres dimensiones del compromiso organizacional: Un modelo causal* (Tesis doctoral no publicada), Universidad de Salamanca.
- Cennamo, L. y Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 891-906.
- Chatman, J.A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Cohen, A. (2009). A value based perspective on commitment in the workplace: An examination of Schwartz's Basic Human Values Theory among bank employees in Israel. *International Journal of Intercultural Relations*, 33, 332-345.
- Dávila, M.C. y Finkelstein, M.A. (2011). Individualism/collectivism and organizational citizenship behaviour. *Psicothema*, 23, 201-416.
- Dávila, M.C. y Finkelstein, M.A. (2010). Predicting Organizational Citizenship Behavior from The Functional Analysis and Role Identity Perspectives: Further Evidence in Spanish Employees. *Spanish Journal of Psychology*, 13, 277-283.
- Dawis, R.V. y Lofquist, L.H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Dose, J.J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 219-240.
- Dovidio, J.F., Piliavin, J.A., Schroeder, D.A., y Penner, L.A. (2006). *The social psychology of prosocial behavior*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Edwards, J.R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. En C.L. Cooper y I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational research* (vol.6, pp.283-357). New York: Wiley.
- Edwards, J.R. (1993). Problems with the use of profile similarity indices in the study of congruence in organizational research. *Personnel Psychology*, 46, 641-665.
- Feather, N.T. y Rauter, K.A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81-94.
- Finegan, J.E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- Garrido, A., Rodríguez, M. y Álvaro, J.L. (2010). Un análisis de la relación entre compromiso organizacional y valores. *Revista de Psicología Social*, 25, 351-363.
- George, D., y Mallery, P. (1995). *SPSS/PC+ Step by step. A simple guide and reference*. Belmont: Wadsworth Publishing.
- Kalliath, T.J., Bluedorn, A.C. y Struve, M.J. (1999). A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 1175-1198.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organizational fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Lawler, E.E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Lee, K. y Allen, N.J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1)131-142.
- Lee, T.W. y Mowday, R.T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30, 721-743.
- LePine, J.A., Erez, A. y Johnson, D.E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Liu, Y. y Cohen, A. (2010). Values, commitment, and OCB among Chinese employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 34, 493-506.
- McDonald, P. y Gandz, J. (1992). Getting value from shared values. *Organizational Dynamics*, 20, 64-77.

- Meglino, B.M. y Ravlin, E.C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24, 351-389.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, M.A.: Lexington Books.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. y Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Posner, B. (2010). Another look at the impact of personal and organizational values congruency. *Journal of Business Ethics*, 97, 535-541.
- Posner, B.Z. (1992). Person-organization values congruence: No support for individual differences as a moderating influence. *Human Relations*, 45, 351-361.
- Qiuwen, Q., Jingzhao, Y. y Genqiang, L. (2007). Research on the relationship between work values and organizational citizenship behaviors of corporation staff. *Psychological Science*, 30, 958-960.
- Roe, R.A. y Ester, P. (1999). Values and work: Empirical findings and theoretical perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 1-21.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Sabine, P. (2002). Personal values: Variables moderating the relationship between organizational practices and affective commitment to the organization. *European Review of Applied Psychology*, 52, 13-23.
- Schwartz, S.H. y Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.
- Turban, D.B. y Jones, A.P. (1988). Supervisor-subordinate similarity: Types, Effects, and Mechanism. *Journal of Applied Psychology*, 73, 228-234.
- Vancouver, J.B. y Schmitt, N.W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44, 333-352.