

POSIBLES PREDICTORES DE CONDUCTAS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL EN UNA MUESTRA DE EMPLEADOS EN PUERTO RICO

Ernesto Rosario-Hernández
Escuela de Medicina de Ponce
Lillian V. Rovira Millán
Universidad de Puerto Rico en Cayey

Resumen

El propósito de la presente investigación fue estudiar los posibles predictores de las manifestaciones de las conductas de ciudadanía organizacional (CCO) en el trabajo. Las variables predictoras que se consideraron fueron la satisfacción laboral, la justicia organizacional, el compromiso organizacional y el contrato psicológico. Un total de 219 empleados participaron por disponibilidad, de los cuales un 52.1% (114) fueron mujeres y 36.9% (81) hombres. La edad promedio de los participantes fue igual a 34.49 años con una desviación estándar igual a 11.55 años. Un total de 28.3% ocupaba un puesto gerencial y un 62.6% trabajaba para una organización privada. Los resultados sugieren que todas estas variables se relacionan con las manifestaciones de CCO siendo la satisfacción laboral la que correlacionó con todas las diferentes dimensiones de las manifestaciones de CCO, aunque el predictor que más alto correlacionó lo fue el compromiso afectivo con la dimensión de Virtud Civil y las manifestaciones de CCO en general. Se discuten las posibles implicaciones de estos hallazgos a nivel organizacional.

Abstract

The aim of this research was to study the possible predictors of organizational citizenship behaviors (OCB) in the workplace. The predictor variables of OCB studied were job satisfaction, organizational justice, organizational commitment, and psychological contract. A number of 219 employees participated in this research in which 52.1% (114) were women and 36.9% (81) men. The average age of the sample was 34.49 years of age with a standard deviation of 11.55. A total of 28.3% (62) occupied a management position and 62.6% (137) work for a private organization. Results suggest that all these variables are related to OCB in varied degrees, being the job satisfaction the one variable that correlated with all manifestations of OCB. Although the strongest correlation was obtained by the affective commitment with the Civic Virtue dimension and OCB in general. Organizational implications of the present findings are discussed.

Palabras Claves: Ciudadanía organizacional, satisfacción laboral, compromiso organizacional

Key Words: Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction, Organizational Commitment

Han pasado cerca de dos décadas desde las primeras publicaciones de investigaciones (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ & Near, 1983) que específicamente trataron el tema de conductas de ciudadanía organizacional (CCO) en los Estados Unidos.

Según Borman, Penner, Allen & Motowidlo (2001), las manifestaciones de conductas de ciudadanía organizacional contribuyen grandemente a la efectividad organizacional, ya que son las que le dan forma a los contextos psicológicos, sociales y organizacionales. El

propósito de la presente investigación fue investigar el constructo de ciudadanía organizacional el cual ha sido poco estudiado en Puerto Rico, ya que solamente los presentes investigadores encontraron una investigación de Rodríguez Rosa (2003), la cual era una tesis de maestría y dos que tenían que ver con el desarrollo de instrumentos para medirla (Martínez et al., 2004; Rosario-Hernández & Rovira Millán, 2004). De esta forma, se puede apreciar que nos tomó 20 años en comenzar a trabajar con el tema de ciudadanía organizacional en Puerto Rico.

Según Campbell (1990, 1994) y Murphy (1994), la ciudadanía organizacional es esencialmente una dimensión de la ejecución del desempeño. Aunque señalan dichos autores que es una forma separada de la ejecución del desempeño porque así ha sido estudiada, separada de la ejecución en el puesto. Jex (2002) define la ciudadanía organizacional como la conducta que manifiesta un empleado que no es parte formal de la descripción del puesto que desempeña, o conductas manifiestas que no son formalmente recompensadas por la organización.

Según Organ (1977, 1994), la ciudadanía organizacional puede ser categorizada en cinco tipos diferentes:

1. *Altruismo*. Representa lo que se considera típicamente como conductas de ayuda en el lugar de trabajo. También se le conoce como conducta prosocial; un ejemplo de esto sería ayudar a un compañero de trabajo a ponerse al día ya que estuvo fuera un tiempo.
2. *Cortesía*. Esta dimensión representa conductas que reflejan consideraciones básicas hacia los demás. Un ejemplo de esta dimensión sería dejarle saber a algún compañero en donde uno puede ser contactado.
3. *Caballerosidad*. Esta dimensión es diferente a las demás formas de ciudadanía organizacional porque típicamente no se exhiben cierto tipos de conductas. Un ejemplo sería no quejarse por problemas menores en el trabajo.

4. *Concienciación*. Esta dimensión se relaciona con ser un buen ciudadano en el lugar de trabajo y hacer las cosas bien. Por ejemplo, llegar a tiempo al trabajo o no tomar períodos de descanso mayores a los establecidos.

5. *Virtud civil*. Es algo diferente de las otras dimensiones ya que las conductas están dirigidas a la organización en vez de las personas. Un ejemplo sería asistir a alguna actividad caritativa auspiciada por la organización.

Las primeras investigaciones acerca de las conductas de ciudadanía organizacional estudiaron la relación de estas manifestaciones con la satisfacción laboral (Bateman & Organ, 1983; Smith et al. 1983). Desde entonces se han realizado numerosas investigaciones que ha expandido la base empírica de la relación entre las CCO y la satisfacción laboral, las cuales han tratado de identificar otros predictores de estas manifestaciones de CCO, incluyendo variables actitudinales, variables organizacionales y medidas de diferencias individuales. (Alotaibi, 2001; Borman, Penner & Motowildlo, 2001; Niehoff, & Moorman, 1993).

PREDICTORES DE LAS CONDUCTAS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL (CCO)

Satisfacción Laboral

La relación entre la satisfacción laboral y las CCO pueden ser descritas de varias formas. Organ & Konovsky (1989) sugieren que la satisfacción laboral es la medida más fuerte que correlaciona con las CCO. Más allá, Organ & Lingl (1995) encontraron 15 estudios en los cuales se encontró una correlación significativa entre la satisfacción laboral y las CCO. Uno de los primeros estudios que se llevó a cabo relacionado con estas variables lo fue el de Smith et al. (1983), el cual encontró una correlación positiva entre satisfacción laboral y altruismo, así como también con Virtud Civil.

De igual forma en Puerto Rico, Rodríguez Rosa (2003) encontró que la satisfacción laboral correlacionó positiva y significativamente con las CCO y las subescalas de Virtud Civil, Cortesía y Altruismo. Dicha autora también comparó las puntuaciones de los empleados satisfechos con los no satisfechos con sus trabajos en las manifestaciones de CCO y sus dimensiones y encontró diferencias significativas en las dimensiones de cortesía y virtud civil, teniendo los empleados satisfechos puntuaciones mayores en las mismas.

Por el contrario, Schappe (1998) argumenta que la satisfacción laboral no se relaciona con las CCO. De igual forma, Farth, Organ & Podsakoff (1990) encontraron en su investigación que la satisfacción laboral no era la única en explicar la varianza de las CCO. Organ (1988) señala que cuando la satisfacción laboral y la percepción de justicia se miden juntas, la medida de justicia tiende a explicar más varianza en las manifestaciones de CCO. Por otro lado, Alotaibi (2001) señala que la relación entre la satisfacción laboral y las CCO dependen en la naturaleza de la medida de satisfacción laboral. La literatura en esta área sugiere que las medidas de satisfacción cognitivas o afectivas difieren en su efecto relativo en las CCO (Moorman, 1993; Organ & Konovsky, 1989; Williams & Anderson, 1991). No obstante, hay autores que no desestiman la influencia de las medidas de satisfacción laboral afectivas en las manifestaciones de CCO (Watson & Tellegen, 1985).

Justicia Organizacional

Según Muchinski (1997), la justicia organizacional tiene que ver con el trato justo de las personas en las organizaciones. Por otro lado, Greenberg (1990) señala que la justicia organizacional es la percepción del empleado en cuanto a los juicios que hace en términos de si su situación de trabajo particular es justa. Chan (2000) señala que el con-

cepto de justicia se desarrolló en la filosofía y luego se introdujo en la literatura psicológica social. Investigaciones recientes en el área de la justicia organizacional sugieren que la percepción de ésta por parte de los empleados influye en la manifestación de conductas de ciudadanía organizacional (Fahr, Podsakoff & Organ, 1990; Organ, 1988). En otras palabras, si los empleados perciben que los resultados de su evaluación es justa, lo más probable es que éstos traten de reciprocitar manifestando conductas que benefician su organización que van más allá de lo que les requiere su descripción del puesto (Niehoff & Moorman, 1993).

Moorman (1991) encontró que la única dimensión de justicia organizacional que significativamente correlacionó con las CCO lo fue la justicia interaccional. Por otro lado, no encontró que la justicia distributiva ni de procedimientos formales se relacionaran con las manifestaciones de CCO. En otras palabras, los empleados que creen que su supervisor los tratan justamente, pudieran exhibir con mayor probabilidad CCO.

Mientras que Rodríguez Rosa (2003) encontró correlaciones significativas entre las manifestaciones de CCO y las dimensiones de Altruismo, Cortesía y Virtud Civil. La Justicia organizacional predijo las puntuaciones en la subescala de Virtud Civil. La Justicia Distributiva y de Procedimientos Formales predijeron las puntuaciones de las manifestaciones de CCO en general. También Rodríguez Rosa comparó a los empleados que percibían justicia versus los que no la percibían y encontró diferencias significativas en las CCO y la dimensión de virtud civil por la justicia organizacional en general; encontró diferencias significativas en las CCO y las dimensiones de concienciación y virtud civil por la justicia distributiva/procedimientos formales. Por el contrario, no encontró diferencias significativas en las CCO y sus dimensiones por la justicia interaccional.

Compromiso Organizacional

Según Meyer & Allen (1991), el compromiso organizacional se puede definir como un estado psicológico que se caracteriza por la relación del empleado con la organización y que tiene implicaciones en la decisión del empleado en continuar como miembro de la misma. Señalan dichos autores que la gran mayoría de las definiciones incluyen tres dimensiones del compromiso organizacional. Esto es: (1) el compromiso organizacional refleja una orientación afectiva hacia la organización, (2) el reconocimiento de un costo asociado si se deja la organización, y (3) una obligación moral de permanecer en la organización.

Existen investigaciones que apoyan la relación entre el compromiso organizacional y las CCO (Carson & Carson, 1998; Morrison, 1994; Munene, 1995; O'Reilly & Charman, 1986). Más específico aún, Organ & Ryan (1995) encontraron que el compromiso afectivo se correlacionó positivamente con la dimensión de altruismo y que además resultó ser el mejor predictor de las CCO. Mientras que IFeather & Rauter (2004) también encontraron una correlación positiva entre el compromiso organizacional y las CCO. Más allá, Schappe (1998) encontró que sólo el compromiso organizacional fue un predictor significativo de las CCO.

De igual forma, Rodríguez Rosa (2003) encontró que el compromiso afectivo fue el predictor más fuerte de las manifestaciones de CCO y las dimensiones de Altruismo, Cortesía, Concienciación y Virtud Civil, siendo la primera variable en entrar en la ecuación de regresión en todas ellas. También comparó los niveles de manifestaciones de CCO y sus dimensiones entre los empleados comprometidos versus los no comprometidos con sus organizaciones en los diferentes tipos de compromiso, encontrando diferencias significativas en la dimensión de virtud civil por el compromiso organizacional en general; en las CCO y las dimensiones de altruismo, concienciación, cortesía y virtud

civil por el compromiso afectivo; en las CCO y la dimensión de altruismo por el compromiso moral; en las CCO y las dimensiones de concienciación y virtud civil por el compromiso de continuidad. Es importante señalar que los empleados que estaban comprometidos obtuvieron las puntuaciones mayores en las CCO y sus dimensiones. No obstante, no fue así en el compromiso de continuidad en donde los empleados comprometidos obtuvieron puntuaciones menores en las CCO y sus dimensiones.

Sin embargo, a pesar de la fuerte correlación entre el compromiso organizacional y las CCO, hay otros autores que encontraron que el compromiso organizacional y las CCO no se relacionaron de forma alguna (Moorman, Nichoff & Organ, 1993; Williams & Anderson, 1991). Más allá, Tansky (1993) no encontró relación significativa alguna entre el compromiso organizacional y las cinco dimensiones de las CCO.

Contrato Psicológico Organizacional

Las obligaciones laborales descansan en un contexto de intercambio social, lo que constituye un contrato psicológico (Rousseau, 1989; Rousseau & Parks, 1992). Las obligaciones son los componentes básicos en una relación de intercambio social. Según Clark & Mills (1979), una relación de intercambio social permea en los negocios y actividades organizacionales de la cual se espera que resulte algún beneficio futuro que sea comparable con pasados beneficios adquiridos a base de las contribuciones hechas.

Robinson, Kraatz & Rousseau (1994) señalan que las obligaciones percibidas son la base del contrato psicológico. Según Rousseau (1989), el contrato psicológico consiste en un conjunto de creencias o percepciones individuales con respecto a las obligaciones recíprocas entre el patrono y el empleado. Robinson et al. añaden que el contrato psicológico del empleado especifica o define la contribución que él cree le debe a su patrono y el incentivo que a cambio él

crea que le debe el patrono. Algunos autores (Morrison & Robinson, 1997; Robinson, 1996) señalan que el contrato psicológico se incumple cuando el empleado percibe que su organización le ha fallado en proporcionarle una o más de las obligaciones que establece dicho contrato psicológico.

Según Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood (2003), el incumplimiento del contrato psicológico se asocia a un desempeño pobre del empleado. Más allá, estos autores añaden que debido a que la contribución del empleado a la organización se ve afectada, el incumplimiento del contrato psicológico puede tener un impacto negativo a largo plazo en la ejecución organizacional.

Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood (2003) encontraron una relación positiva entre las manifestaciones de las CCO y el contrato psicológico. De igual forma, Rodríguez Rosa (2003) encontró una correlación positiva y significativa con la dimensión de Cortesía solamente. El contrato psicológico predijo en parte las puntuaciones de la dimensión de Cortesía. Dicha autora no encontró diferencias significativas en los niveles de CCO y sus dimensiones entre los empleados que sentían que el patrono estaba obligado a proveerle unos beneficios en específico versus los que percibían que no estaba obligado.

Hipótesis

Se esperan correlaciones significativas entre las CCO y sus dimensiones con:

(H₁) la satisfacción laboral, (H₂) justicia organizacional y sus dimensiones, (H₃) compromiso organizacional y sus dimensiones y (H₄) el contrato psicológico. Además, se espera que estas variables predigan las manifestaciones de las CCO y sus dimensiones.

MÉTODO

Participantes

En el presente estudio participaron 219 empleados que fueron seleccionados por disponibilidad y se les garantizó su volunta-

riedad, anonimato y el derecho a abandonar la investigación cuando lo consideraran necesario.

Los participantes estaban empleados, ya que este fue un criterio para su participación. Esta muestra estuvo compuesta por un 52.1% (114) de mujeres y un 36.9% (81) de hombres. Un 11.0% (25) no respondió a la pregunta del género. La edad promedio de los participantes fue igual a 35.49 años con una desviación estándar igual a 11.55.

El nivel de escolaridad promedio de los participantes fue igual a 15.95 años con una desviación estándar igual a 2.07. El nivel mínimo de escolaridad fue igual a un noveno grado y el máximo un doctorado. El ingreso anual promedio de los participantes fue igual a \$26,228.85 con una desviación estándar igual a \$18,600.22.

Un total igual a 23.3%(51) trabajaba para la empresa pública estatal, 5.5%(12) para la pública federal, 62.6%(137) para la empresa privada, 4.1%(9) poseía negocio propio, y un 4.6%(10) no respondió a la pregunta del tipo de empresa para la cual trabajaba. Un total igual a 71.2%(156) tenía un empleo permanente, 9.1%(20) temporal, 12.8% (28) contrato y 6.8%(15) no respondió a la pregunta del tipo de empleo.

Un total igual a 28.3%(62) de los participantes ocupaba un puesto gerencial, 61.6%(135) un puesto no gerencial y 4.1%(9) poseía negocio propio y 5.9% (13) no respondió a la pregunta del tipo de puesto. En cuanto al tiempo trabajando para su actual organización, se obtuvo una media igual a 7.26 años con una desviación estándar igual a 7.70 años.

Instrumentos

Primeramente, se utilizó una hoja de consentimiento en la cual se les explicaba a los sujetos el propósito del estudio y sus derechos como participantes del mismo. También se les explicaba como se les iba a guardar su confidencialidad y mantener su anonimato, y de creerlo pertinente abandonar el

estudio cuando lo desearan sin ser penalizado por ello. Además, se les administró una hoja de datos sociodemográficos con la cual se recogió información de los participantes relacionada con el género, edad, estado civil, ingreso anual, entre otras variables, para poder describir la muestra del presente estudio.

Se utilizó la Escala de Ciudadanía Organizacional desarrollada por Rosario-Hernández & Rovira Millán (2004). La misma se desarrolló mediante una escala Likert, la cual representa una de las escalas más utilizadas en la medición de actitudes por su fá-

cil construcción (DeVellis, 1991). La escala consta en su totalidad de 23 reactivos que se dividen en siete para cada una de las subescalas de Altruismo y Virtud Civil; y tres reactivos para cada una de las subescalas de Concienciación, Cortesía y Caballerosidad. La validez de la escala está apoyada en varios análisis de factores y la intercorrelación entre sus escalas y una escala de deseabilidad social. Además, la confiabilidad de las escalas se puede apreciar en la Tablas 1, las mismas se pueden considerar como buenas.

Tabla 1. *Coefficientes de consistencia interna y error estándar de medición de la Escala de Ciudadanía Organizacional y sus subescalas*

Escala	Coefficiente Alfa de Cronbach	Error Estándar de Medición
Ciudadanía Organizacional	.85	1.27
Altruismo	.82	1.97
Concienciación	.64	2.51
Cortesía	.81	1.39
Caballerosidad	.61	2.30
Virtud Civil	.79	3.35

El segundo instrumento utilizado fue la Escala de Justicia Organizacional desarrollada por Rosario-Hernández y Rovira Millán (2003). La misma consta de dos subescalas que son la de Justicia Distributiva/Procedimientos Formales y la de Justicia Interaccional. Esta escala se contesta en una escala Likert de seis puntos en donde el 1 significa totalmente en desacuerdo y 6 totalmente en acuerdo. La validez de constructo de la escala está apoyada en un análisis de factores el cual apoya la estructura de dos subescalas y en un análisis de correlación el cual también apoya la validez de constructo tanto convergente como divergente. La confiabilidad de la escala fue igual a .89, y la confiabilidad de las subescalas fue igual a .83 para ambas.

El tercer instrumento fue la Escala de Compromiso Organizacional desarrollada y vali-

dada por Rosario-Hernández (2002). La misma consta de tres subescalas que son la de Compromiso Afectivo, Compromiso Moral y Compromiso Necesario. Esta escala pretende medir el compromiso que sienten los empleados hacia sus respectivas organizaciones y la decisión de éstos en permanecer como miembros de las mismas. Esta escala se contesta en una escala Likert de seis puntos en donde el 1 significa totalmente en desacuerdo y 6 totalmente de acuerdo. La validez de constructo de la escala está fundamentada en un análisis de factores el cual apoya la estructura de tres subescalas. La confiabilidad de la escala fue igual a .83, y la confiabilidad de las subescalas fue igual a .82 para la subescala de Compromiso Afectivo, .63 para la subescala de Compromiso Moral y .71 para la subescala de Compromiso Necesario.

El cuarto instrumento utilizado fue la Escala de Contrato Psicológico Organizacional desarrollada por Rosario-Hernández y Rovira Millán (2003). Esta escala pretende medir la percepción que tienen los empleados en cuanto a cuán obligados piensan que está su patrono en proveerle una serie de beneficios. Esta escala se contesta en una escala Likert de seis puntos en donde el 1 significa nada obligado y 6 completamente obligado. La validez de constructo de la escala está apoyada en un análisis de factores y la confiabilidad de la escala fue igual a .89.

El último instrumento utilizado lo fue la subescala de Satisfacción con el empleo en General del Índice Descriptivo del Empleo de Smith, Kendall y Hulin (1969). Ésta mide la satisfacción con el empleo en general. Esta escala presenta una serie de adjetivos referentes al trabajo y las personas contestan si estos adjetivos describen su trabajo. La confiabilidad de la escala, según el manual de la misma es igual a .93. Según Roznowski (1989), la escala ha sido validada para medir satisfacción laboral, aunque aún se sigue

mejorando la misma. En Puerto Rico este instrumento fue traducido, adaptado y validado por Lacot, López & Martínez (1991).

Procedimiento

Primeramente, se contactaron los participantes en diferentes organizaciones y se les explicó el propósito de la investigación. De estar de acuerdo en participar, se les dio a firmar la hoja de consentimiento y también se les dio la hoja de datos sociodemográficos y los instrumentos del estudio. Luego los datos fueron analizados con un programa SPSS, versión 12.0, en una computadora personal compatible con la IBM.

RESULTADOS

Primeramente se llevó a cabo un análisis de correlación múltiple entre las puntuaciones de la Escala de Ciudadanía Organizacional y sus subescalas con los predictores. Tal y como se puede apreciar en la tabla 2, se encontraron varias correlaciones significativas siendo la más alta la de compromiso afectivo con la subescala de Virtud Civil.

Tabla 2. Media, desviaciones estándar e intercorrelaciones entre las puntuaciones de (1) Escala de Ciudadanía Organizacional, sus subescalas (2) Altruismo, (3) Concienciación, (4) Cortesía, (5) Caballerosidad y (6) Virtud Civil; y las variables predictoras

Predictor/Escala	M	DE	1	2	3	4	5	6
Satisfacción	41.1	12.7	.34**	.15*	.14*	.19**	.15*	.31**
Justicia Organizacional	61.9	18.1	.28**	.11	.12	.08	.12	.28**
Justicia Dist./Proc.For.	32.7	11.7	.30**	.19**	-.07	.11	.15*	.33**
Justicia Interaccional	29.4	10.3	.18**	.02	.32**	.02	.05	.13
Compromiso Org.	59.1	10.0	.26**	.06	.10	.08	.12	.28**
Compromiso Afectivo	19.7	7.1	.34**	.16*	.04	.09	.12	.41**
Compromiso Moral	23.1	5.4	.27*	.05	.30**	.11	.15*	.18**
Compromiso Necesario	16.5	6.1	-.23**	-.23*	-.20**	-.08	-.06	-.16**
Contrato Psicológico	49.1	12.9	.05	.02	-.12	-.01	-.04	.14*

Nota: n = 219, significativa a * p < .05, ** p < .01

Luego se llevaron a cabo varios análisis de regresión para auscultar cuáles de los predictores predecían las manifestaciones de conductas de ciudadanía organizacional. El primer análisis de regresión que se llevó a

cabo lo fue para identificar cuáles predictores ayudaban a predecir las puntuaciones en la Escala de Ciudadanía Organizacional. Tal y como se puede apreciar en la tabla 3, se encontró que la Satisfacción Laboral fue mejor predictor de las manifestaciones de CCO.

Tabla 3. *Análisis de regresión para las puntuaciones de la Escala de Ciudadanía Organizacional*

Paso	Predictor	R	R ²	Beta
1	Satisfacción Laboral	.34	.11***	.15
2	Compromiso Moral	.40	.15***	.19
3	Justicia Dist./Proc. Formales	.43	.18***	.16
4	Compromiso Afectivo	.46	.19***	.17

Nota: *** significativa a $p < .001$

El segundo análisis de regresión que se llevó a cabo lo fue para la subescala de Altruismo. Tal y como se puede apreciar en la tabla 4, la única variable que entró a la ecuación fue la de Justicia Distributiva/Procedimientos Formales.

Tabla 4. *Análisis de regresión para las puntuaciones de la subescala de Altruismo*

Paso	Predictor	R	R ²	Beta
1	Justicia Dist./Proc. Formales	.19	.03**	.19

Nota: ** significativa a $p < .01$

El tercer análisis de regresión se realizó para la subescala de Concienciación. Tal y como se puede apreciar en la tabla 5, cuatro variables entraron en la ecuación siendo la variable de Justicia Interaccional la primera en entrar.

Tabla 5. *Análisis de regresión para las puntuaciones de la subescala de Concienciación*

Paso	Predictor	R	R ²	Beta
1	Justicia Interaccional	.32	.10***	.50
2	Compromiso Moral	.38	.14***	.20
3	Justicia Organizacional	.43	.17***	-.37
4	Compromiso Necesario	.45	.19***	-.16

Nota: *** significativa a $p < .001$

El cuarto análisis de regresión se realizó para la subescala de Cortesía. Tal y como se puede apreciar en la tabla 6, solamente la variable Satisfacción Laboral entró en la ecuación.

Tabla 6. *Análisis de regresión para las puntuaciones de la Subescala de Cortesía*

Paso	Predictor	R	R ²	Beta
1	Satisfacción Laboral	.19	.03**	.19

Nota: ** significativa a $p < .01$

El quinto análisis de regresión se realizó para la subescala de Caballerosidad. Tal y como se puede apreciar en la tabla 7, dos variables entraron en la ecuación siendo estas variables la de Justicia Distributiva/Procedimientos Formales y Compromiso Moral.

Tabla 7. *Análisis de regresión para las puntuaciones de la Subescala de Caballerosidad*

Paso	Predictor	R	R ²	Beta
1	Justicia Dist./Proc. Formales	.15	.02*	.15
2	Compromiso Moral	.21	.04*	.14

Nota: * significativa a $p < .05$

El sexto análisis de regresión se realizó para la subescala de Virtud Civil. Tal y como se puede apreciar en la tabla 8, sólo dos variables entraron en la ecuación siendo la variable de Compromiso Afectivo la primera en entrar y luego Justicia Distributiva./Procedimientos Formales.

Tabla 8. *Análisis de regresión para las puntuaciones de la subescala de Virtud Civil*

Paso	Predictor	R	R ²	Beta
1	Compromiso Afectivo	.41	.16***	.33
2	Justicia Distr./Proc. Formales	.45	.19***	.20

Nota: *** significativa a $p < .001$

DISCUSIÓN

Tal como se había hipotetizado, la satisfacción laboral correlacionó con todas las manifestaciones de CCO. Estos resultados son consonos con alguna literatura (Organ & Konovsky, 1989; Organ & Lingl, 1995; Smith et al., 1983). Más allá, estos resultados son similares a los encontrados en Puerto Rico por Rodríguez Rosa (2003) quien encontró que la satisfacción laboral correlacionó positiva y significativamente con las CCO y las subescalas de Virtud Civil, Cortesía y Altruismo. Por otro lado, estos resultados difieren de los encontrados por

Schappe (1998) quien argumenta que la satisfacción laboral no se relaciona con las manifestaciones de CCO.

Una de las hipótesis que ha intrigado a los psicólogos organizacionales por mucho tiempo lo ha sido la relación entre la satisfacción laboral y la ejecución. Se ha hipotetizado que un empleado feliz, es productivo; aunque no se ha encontrado evidencia empírica que apoye esta teoría (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006). No obstante, no se debe perder la perspectiva de que las manifestaciones de CCO son una forma de ejecución, en este caso llamada ciudadanía

organizacional o ejecución contextual (Motowildo, Borman & Schmit, 1998). Estos resultados sugieren que los empleados que se sienten satisfechos con sus empleos, tienden a manifestar más CCO en comparación con los que no lo están.

Los resultados del presente estudio apoyan lo encontrado por Farth, Organ & Podsakoff (1990) quienes encontraron que la satisfacción laboral no era la única en explicar la varianza de las CCO. De esta forma, la percepción de justicia organizacional por parte de los empleados influye en las manifestaciones de conductas de ciudadanía organizacional (Fahr, Podsakoff & Organ, 1990; Niehoff & Moorman, 1993; Organ, 1988; Rodríguez Rosa, 2003).

Organ (1988) señala que a cambio de ser tratados justamente, se cree que los empleados se comprometerían con manifestaciones discrecionales en CCO. Esto es consistente con la teoría de intercambio social y su enunciado principal de reciprocidad, los empleados que perciben que se les trata justamente y que encuentran que los procedimientos y recompensas se distribuyen justamente, de acuerdo con las aportaciones que hacen éstos, demuestran una tendencia mayor a manifestar CCO.

Las evaluaciones del desempeño no pueden separarse del contexto social en el cual ocurren, lo cual se hace patente en un estudio de MacKenzie, Podsakoff & Fetter (1991) y esto refleja la riqueza del examen de la conducta en el lugar de trabajo. Por tanto, la percepción de la justicia organizacional puede verse como una dimensión del intercambio social entre el empleado y la organización, estando relacionadas con las manifestaciones de CCO.

Por otro lado, se encontró que el compromiso organizacional y sus dimensiones correlacionaron de forma significativa con las manifestaciones de CCO. Siendo el compromiso afectivo el que más fuertemente correlacionó con las manifestaciones de CCO.

Los resultados del presente estudio concuerdan con lo encontrado en la literatura (Carson & Carson, 1998; Feather & Rauter, 2004; Morrison, 1994; Munene, 1995; O'Reilly & Charman, 1986; Rodríguez Rosa, 2003). El compromiso afectivo fue el que más fuertemente correlacionó con las manifestaciones de CCO, lo cual concuerda con los hallazgos de Organ & Ryan (1995). Sin embargo, estos resultados difieren de lo que encontraron otros autores (Moorman, Niehoff & Organ, 1993; Tansky, 1993; Williams & Anderson, 1991), los cuales señalan que el compromiso organizacional y sus dimensiones no se relacionaron de forma alguna con las manifestaciones de CCO.

Aunque resulta interesante señalar que el compromiso de continuidad correlacionó negativamente con las manifestaciones de CCO y todas sus dimensiones, aunque no todas de forma significativa. Sugiriendo estos resultados que las personas con un compromiso de continuidad bajo, pudieran tener mayores probabilidades de manifestar CCO que personas con un compromiso de continuidad alto. Por el contrario, las personas con compromiso organizacional alto tanto de forma general como en las dimensiones de compromiso afectivo y moral, pudieran manifestar con mayor probabilidad CCO. Estos hallazgos son cónsonos con los de Rodríguez Rosa (2003) quien también obtuvo resultados similares a los de la presente investigación. Meyer (1997) afirma que el compromiso con la organización refleja, en general, la relación del empleado con la organización y que tiene implicaciones en su decisión de continuar formando parte de ella. De esta forma, es más probable que los empleados comprometidos permanezcan en la organización que los empleados no comprometidos.

Por último, se encontró que el contrato psicológico se relacionó con las manifestaciones de CCO, aunque sólo con la dimensión de Virtud Civil. Estos resultados concuerdan con los de Rodríguez Rosa (2003) y

Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood (2003). Al igual que la justicia organizacional, el contrato psicológico describe la relación de intercambio entre el empleado individual y la organización; aunque éste no es un contrato formal escrito entre las dos partes sino una relación implícita apoyada en las contribuciones mutuas. La percepción de incumplimiento por alguna de las partes puede socavar la relación y la confianza de la parte afectada en las obligaciones recíprocas. Así que parece ser que el contrato psicológico como ha sido postulado, tiene un impacto en las manifestaciones de CCO del empleado, tanto cuando es cumplido como cuando es incumplido (Rousseau, 1995; Rousseau, 2001). Cuando los empleados creen que se ha incumplido el contrato psicológico se alejan de los aspectos socioemocionales del trabajo y se concentran en los beneficios monetarios de la relación. Esto tiene el efecto de aumentar la distancia psicológica entre el empleado y la organización (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994).

Implicaciones del CCO en la efectividad organizacional.

Podsakoff & MacKenzie (1997) señalan una serie de posibles implicaciones de las manifestaciones de CCO en la efectividad organizacional. Primeramente, que éstas pudieran mejorar la productividad de los compañeros de trabajo. A través del tiempo, estos comportamientos pudieran ayudar a crear buenas prácticas de toda la unidad o grupo de trabajo. Segundo, pudiera mejorar la productividad gerencial cuando los empleados que manifiestan CCO dentro de la dimensión de Virtud Civil, el gerente pudiera recibir sugerencias valiosas para mejorar la efectividad de la unidad y los empleados que manifiestan CCO dentro de la dimensión de Cortesía pudieran evitar que el gerente caiga en patrones de manejo de crisis constante.

Tercero, libera a los gerentes de tareas rutinarias y les permite tener más tiempo para propósitos más productivos. Si existen mu-

chas manifestaciones de altruismo entre los compañeros de trabajo, el gerente tendría más tiempo para planificar; los empleados que manifiestan CCO dentro de la dimensión de Concienciación, le permiten al gerente delegar más responsabilidades por no tener que supervisarlos cercanamente; y permite al gerente pasar menos tiempo escuchando quejas menores, cuando los empleados manifiestan CCO dentro de la dimensión de Caballeridad.

Cuarto, las manifestaciones de CCO pudieran reducir la necesidad de invertir los recursos escasos que se pudieran tener en funciones puramente de mantenimiento, ya que mejora el espíritu de equipo, la moral y la cohesión del grupo; de igual forma, empleados que manifiestan CCO dentro de la dimensión de Cortesía exhiben tener menos conflictos interpersonales. Del mismo modo, ayuda a retener los empleados que manifiestan estas CCO que sienten esta cohesión de grupo y no les interesa cambiar de organización.

Quinto, ayudan a mejorar que la ejecución organizacional sea más estable cuando faltan empleados y los que están llenan esas otras vacantes; y por último, ayudan a mejorar la habilidad de la organización a ajustarse a los cambios del ambiente cuando un empleado que exhibe manifestaciones de CCO dentro de la dimensión de Caballeridad demuestra interés en hacerse cargo de nuevas responsabilidades o aprende alguna nueva destreza que ayuda a la organización a ajustarse a los cambios del ambiente.

En conclusión, los resultados de la presente investigación sugieren que las variables organizacionales estudiadas se relacionan con las manifestaciones de CCO. La satisfacción laboral fue la que se relacionó con todas las categorías de las manifestaciones de CCO e inclusive con las manifestaciones de CCO en general. No obstante, el compromiso organizacional de tipo afectivo fue la que obtuvo la correlación mayor con las manifestaciones de CCO, en específico con la dimensión de Virtud Civil. Tam-

bién el compromiso organizacional de tipo moral y necesario se relacionaron con varias de las dimensiones de las CCO, aunque esta última de forma negativa. De igual forma, la percepción de justicia organizacional y sus dimensiones también se relacionó con las manifestaciones de CCO, aunque la justicia distributiva y de procedimientos formales fue la que correlacionó con varias dimensiones de las manifestaciones de CCO. Por otro lado, el contrato psicológico fue la variable organizacional que menos se correlacionó con las manifestaciones de CCO, ya que sólo obtuvo una correlación significativa con la dimensión de Virtud Civil.

En resumen, parece ser que estas variables organizacionales son buenos predictores de las manifestaciones de CCO, siendo el compromiso afectivo el más fuerte predictor y el contrato psicológico el predictor más débil de las manifestaciones de las CCO. Aunque pudiera ser que esta falta de relación pudiera deberse a aspectos metodológicos con los cuales se desarrolló la escala utilizada. Dicha escala sólo mide cuán obligado está el patrono en proveerle a los empleados unos beneficios y no ausculta si cumple o no con dichas obligaciones, lo cual pudiera hacer alguna diferencia en su relación con las manifestaciones de CCO.

Limitaciones.

Una de las principales limitaciones de la presente investigación lo fue que existe poca literatura relacionada con las manifestaciones de CCO en Puerto Rico. Solamente, al momento de realizar esta investigación, exis-

tían tres investigaciones sobre el tema y dos de ellas estaban relacionadas con el desarrollo de instrumentos. De esta forma, solamente se pudo comparar los hallazgos con la investigación hecha en Puerto Rico por Rodríguez Rosa (2003). Otra de las limitaciones de la presente investigación lo fue que la muestra fue seleccionada por disponibilidad por lo cual no se pueden generalizar los resultados a la población de empleados en Puerto Rico. También se puede considerar como una limitación el que la Escala de Ciudadanía Organizacional fue contestada en forma de auto-informe, lo cual pudiera sesgar las contestaciones de los participantes.

Recomendaciones.

Que se siga investigando el área ya que es una de sumo interés para las organizaciones en Puerto Rico por las implicaciones prácticas que tiene para las mismas, ya que es esencial que sus empleados manifiesten estas CCO para mejorar la eficiencia y efectividad de sus organizaciones. Ampliar las muestras de los estudios que se lleven a cabo tales como policías, enfermeras, maestros, entre otros. Además, se debe auscultar la motivación funcional de los empleados en manifestar estas CCO (Borman & Pender, 2001). Algunos teóricos han sugerido múltiples motivos para que los empleados manifiesten estas CCO (Bolino, 1999; Ferris, Judge, Rowland & Fitzgibbon, 1994). La premisa básica de este enfoque es que los empleados que manifiestan dichas CCO lo hacen, por lo menos en parte, porque cumple con una necesidad o sirve con algún propósito para el mismo (Penner, Midili & Kegelemeyer, 1997).

Referencias

- Alotaibi, A.G. (2001). Antecedents of organizational citizenship behavior: A study of public personnel in Kuwait. *Public Personnel Management, 30*(3), 363-376.
- Bateman, T. & Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier syndrome: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal, 26* (4), 587-595.

- Bolino, M.C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24, 82-98.
- Borman, W. & Penner, L. (2001). Citizenship performance: Its nature, antecedents, and motives. En B.W.Roberts & R. Hogan (Eds.), *Personality psychology in the workplace* (pgs. 45-61). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Borman, W., Penner, L. & Motowildlo, S. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1), 52-59.
- Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. En M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol.1, pg. 687-732). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J.P. (1994). Alternative models of job performance and their implications for selection and classification. En M.G. Rumsey, C.B. Walker, & J.H. Harris (Eds.), *Personnel Selection and classification* (pg. 33-51). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.
- Carson, K.D. & Carson, P.P. (1998). Career commitment, competence, and citizenship. *Journal of Career Assessment*, 6(2), 195-208.
- Chan, M. (2000). Organizational justice theories and landmark cases. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 68-88.
- Clark, M.S. & Mills, J. (1979). Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 12-24.
- DeVellis, R.F. (1991). *Scale development: theory and applications*. Newbury Park: SAGE Publications.
- Farh, J., Podsakoff, P.M. & Organ, D.W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16, 705-722.
- Feather, N.T. & 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 Psychology*, 77, 81-94.
- Ferris, G.R., Judge, T.A., Rowland, K.M. & Fitzgibbon, D.E. (1994). Subordinate influence and the performance evaluation process: Test of a model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 101-135.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Jex, S.M. (2002). *Organizational Psychology: A scientist-practitioner approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Lacot, I., López, N. & Martínez, M.E. (1991). Índice Descriptivo del Empleo: Traducción, adaptación y validación en una muestra de empleados en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 7, 93-98.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- Martínez, M.E., Miranda, S.E., Donate, J., Santiago, I., Benítez, E., Clavell, A., González, E., & Pagán, A. (2004). *Desarrollo de la Escala de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (ECCO)*. Cartel presentado en la 51^{ma} Convención Anual de la Asociación de

- Psicología de Puerto Rico: "Las familias contemporáneas en Puerto Rico: Nuevas configuraciones, retos y oportunidades", 18-20 de noviembre de 2004, Ponce, Puerto Rico.
- Meyer, J.P. (1997). Organizational commitment. En C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pgs. 175-228). Chichester: Wiley and Sons.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Moorman, R. (1991). Relationship between organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-856.
- Moorman, R.H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46, 759-776.
- Moorman, R.H., Niehoff, B.P. & Organ, D.W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behaviors: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209-225.
- Morrison, E.W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
- Morrison, E.W. & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Motowilo, S.J., Borman, W.C. & Schmit, M.J. (1998). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Munene, J.C. (1995). Not-on-seat: An investigation of some correlates of organizational citizenship behavior in Nigeria. *Applied Psychology: An International Review*, 44(2), 11-122.
- Muchinsky, P.M. (1997). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology*. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
- Murphy, K.R. (1994). Toward a broad conceptualization of jobs and job performance: Impact of changes in the military environment on the structure, assessment, and prediction of job performance. En M.G. Rumsey, C.B. Walker, & J.H. Harris (Eds.), *Personnel Selection and classification* (pg. 85-102). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.
- Niehoff, B.P. & Moorman, R.H. (1993). Justice as mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on pro-social behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Organ, D.W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management*, 2, 46-53.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1994). Organizational citizenship behavior and the good soldier. En M.G. Rumsey, C.B. Walker, & J.H. Harris (Eds.), *Personnel Selection and classification* (pg. 53-67). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.

- Organ, D.W. (1998). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- Organ, D.W. & Konovsky, M. (1989). Cognitive vs. affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Organ, D.W. & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48 (4), 775-803.
- Penner, L.A., Midili, A.R. & Kegelemeyer, J. (1997). Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson, S.L., Kraatz, M.S., & Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Rodríguez Rosa, J. (2003). *Los efectos de la satisfacción laboral, compromiso organizacional, justicia organizacional, contrato psicológico y variables sociodemográficas en la manifestación de comportamientos relacionados a la ciudadanía organizacional*. Tesis de maestría inédita de la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico.
- Rosario-Hernández, E. (2002). Desarrollo y validación de la Escala de Compromiso Organizacional. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 13, 185-198.
- Rosario-Hernández, E. & Rovira Millán, L.V. (2004). Desarrollo y validación de la Escala de Ciudadanía Organizacional. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 15, 1-25.
- Rosario-Hernández, E. & Rovira Millán, L.V. (2003). *Desarrollo y validación de la Escala de Justicia Organizacional*. Manuscrito sin publicar.
- Rosario-Hernández, E. & Rovira Millán, L.V. (2003). *Desarrollo y validación de la Escala de Contrato Psicológico Organizacional*. Manuscrito sin publicar.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contract in organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Rousseau, D.M. (2001). Schema, promise, and mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational Psychology*, 74, 511-541.
- Rousseau, D.M. & Parks, J. (1992). The contracts of individuals and organizations. En L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 15, 1-47. Greenwich, CT: JAI Press.
- Roznowski, M. (1989). Examination of the measurement properties of the Job Descriptive Index with experimental items. *Journal of Applied Psychology*, 74, 805-814.

- Schappe, S.P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *Journal of Psychology, 132*(3), 277-290.
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*, 653-663.
- Smith, P.C., Kendall, L., & Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Tansky, J.W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal, 6*(3), 195-207.
- Tjosvold, D. & Yu, Z. (2004). Goal interdependence and applying abilities for team in-role and extra-role performance in China. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 8*(2), 98-111.
- Turnley, W.H., Bolino, M.C., Lester, S.W., & Bloodgood, J.M. (2003). The impact of psychological contract on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 29*(2), 187-206.
- Watson, D. & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin, 98*, 219-235.
- Williams, L.J. & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*, 705-721.