

## LA RELACIÓN ENTRE LAS CONDUCTAS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN UNA MUESTRA DE EMPLEADOS DE UNA INDUSTRIA FARMACÉUTICA EN PUERTO RICO<sup>1</sup>

Daniel Carrillo-Acosta  
*Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico*

Ernesto Rosario-Hernández  
*Escuela de Medicina de Ponce*

### Resumen

El propósito de la presente investigación fue auscultar la relación entre las Conductas de Ciudadanía Organizacional (CCO) y la inteligencia emocional. Según Organ (1988), las manifestaciones de CCO se refieren al comportamiento individual que es discrecional, no reconocido directa o explícitamente por el sistema formal de recompensas que promueve el funcionamiento eficiente y efectivo de la organización. Mientras que la inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer los sentimientos propios y de los demás, para automotivarse y manejar efectivamente las emociones para sí mismo y hacia los demás (Goleman, 1998). La muestra del estudio estuvo conformada por 326 empleados de una compañía farmacéutica de Puerto Rico. Se encontró una relación positiva y significativa entre la ciudadanía organizacional, altruismo, cortesía, caballerosidad y virtud civil con la inteligencia emocional y sus dimensiones. Dichos resultados sugieren una relación entre las variables estudiadas. Contrario a lo esperado, no se encontró una relación entre la escala de concienciación con la inteligencia emocional y sus dimensiones. Se discuten las posibles implicaciones de los hallazgos en el contexto organizacional.

### Abstract

The aim of this study was to examine the relationship between Organizational Citizenship Behaviours (OCB) and emotional intelligence. According to Organ (1988), OCB manifestation refers to individual behaviour that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal system of rewards that promotes organization's effectiveness and efficiency. Whereas emotional intelligence talks about the capacity to recognize the own feelings and of the others, to self-motivate and to handle the emotions for itself indeed and towards the others (Goleman, 1998). The sample of the study consisted of 326 employees of a pharmaceutical company of Puerto Rico. There was a positive and a significant relation between the organizational citizenship, altruism, courtesy, sportsmanship and civil virtue with emotional intelligence and its dimensions. However, the conscientiousness scale did not relate to any of the emotional scales which was opposed to what we expected. The possible implications of the findings in the organizational context are discussed.

**Palabras Claves:** Conduatas de Ciudadania Organizacional, Inteligencia Emocional

**Key Words:** Organizational Citizenship Behaviors, Emotional Intelligence

---

1. Parte de este estudio fue presentado por Daniel Carrillo como requisito para obtener el grado de Ph.D. en Psicología Industrial/Organizacional del primer autor.

Puede contactar a los autores en: fcarrillo@coqui.net o drerosario@gmail.com

Hoy en día las organizaciones en el ámbito global se están transformando y la expectativa de desempeño del recurso humano está cambiando. Considerando los retos de competitividad que enfrenta la organización moderna, toma mayor relevancia entender los factores de éxito que promueven el desempeño sobresaliente de los empleados para fomentar la efectividad organizacional. Relacionado con el desempeño en el trabajo, Organ (1988) propone un constructo conocido como Conductas de Ciudadanía Organizacional (CCO). Según dicho autor, las manifestaciones de CCO se refieren al comportamiento individual que es discrecional, no reconocido directa o explícitamente por el sistema formal de recompensas y que promueve el funcionamiento eficiente y efectivo de la organización. Borman (2004), define el concepto como las conductas que van más allá del desempeño de la tarea y el peritaje técnico; dicha conducta apoya el contexto organizacional, social y psicológico que sirve como catalítico para las tareas que se realizan.

Una variable relativamente nueva que se ha planteado como un posible antecedente de CCO es la inteligencia emocional (Carmeli & Josman, 2006). La inteligencia emocional consiste en la capacidad de reconocer los sentimientos propios y de los demás, para auto motivarse y manejar efectivamente las emociones para sí mismo y hacia los demás (Goleman, 1998). El constructo de inteligencia emocional parte de la premisa de que es posible que una persona aprenda a ser emocionalmente inteligente. Sobre dicho aspecto, el mismo autor, señala que las competencias emocionales son capacidades aprendidas basadas en este constructo que resultan en un desempeño sobresaliente en el trabajo.

El propósito del presente estudio fue auscultar la relación entre la ciudadanía organizacional y la inteligencia emocional. La variable dependiente de la presente investigación son las manifestaciones de ciu-

dadanía organizacional y sus categorías. La inteligencia emocional con sus dimensiones constituyen las variables independientes del presente estudio.

Según Borman (2004), el estudio de las manifestaciones de ciudadanía organizacional se justifica a partir de cuatro tendencias contemporáneas en las organizaciones. Primero, la competencia globalizada requiere una mayor eficiencia y efectividad por parte de las organizaciones y por tal razón, se les requiere a los empleados un aumento en su desempeño. En segundo lugar, el enfoque de trabajo en equipo tiene mayor importancia, por lo que la ayuda entre colaboradores cobrará mayor relevancia. Por otra parte, las manifestaciones de CCO serán claves especialmente en situaciones de cambio organizacional y reducciones de personal. Finalmente, las conductas de ciudadanía organizacional tienen relevancia en un contexto de servicio y satisfacción al cliente.

El punto de partida de los estudios relacionados con ciudadanía organizacional comenzó durante un estudio de satisfacción laboral y productividad de Organ (1977). El investigador incorporó variables cualitativas tales como la ayuda a compañeros de trabajo, seguir las reglas de la jerarquía organizacional y la asimilación de cambios. Varios años más tarde, Bateman y Organ (1983), establecieron medidas que llamaron desempeño cualitativo, conocido hoy día como ciudadanía organizacional. En los resultados de dicho estudio se encontró una correlación entre el desempeño cualitativo con la satisfacción laboral y la productividad.

Utilizando como referencia el estudio de Bateman y Organ (1983), Smith, Organ y Near (1983), identificaron en un grupo de supervisores y gerentes de industrias manufactureras las conductas y/o actitudes que esperaban de los empleados, más allá de las funciones básicas del trabajo. Se identificaron y analizaron las respuestas con mayor frecuencia y las agruparon en dos dimen-

siones principales: altruismo y concienciación. Al presente, según Organ (1988), las conductas de ciudadanía organizacional constan de cinco dimensiones principales:

1. Altruismo: se refiere a comportamientos dirigidos a proveer ayuda a los demás, que puede incluir a un compañero de trabajo, supervisor o cliente.
2. Concienciación: se refiere a comportamientos que contribuyen a la organización mediante el cumplimiento de normas tales como la puntualidad, asistencia al trabajo y no tomar periodos de descanso mayores a los establecidos.
3. Cortesía: conducta que conlleva informar o consultar con otros antes de tomar una acción o decisión que les pueda afectar en su trabajo.
4. Caballerosidad: se relaciona con la disposición del empleado a tolerar condiciones de trabajo difíciles sin quejarse de las mismas y demostrar apertura y flexibilidad.
5. Virtud civil: describe al trabajador que demuestra involucramiento constructivo y responsable en el proceso gubernamental y político de la empresa.

La literatura del tema de ciudadanía organizacional ha sido extensiva y se han planteado varias perspectivas que han definido, interpretado y medido el concepto a través del tiempo (Motowidlo, 2003). Además del modelo teórico de Smith, Organ y Near (1983) y Organ (1988), se identifican varias perspectivas en la literatura del tema incluyendo Conducta Pro-Social Organizacional (Brief & Motowidlo, 1986), Espontaneidad Organizacional (George & Brief, 1992), Ciudadanía Civil (Graham, 1991), Desempeño Contextual (Borman y Motowidlo, 1993, 1997), Conducta de Pápel Adicional (Morrison, 1994, Van Dyne, Cummings & McLean, 1995 y Van Dyne & LePine, 1998), Modelo Integrado de CCO (Borman, 2004) y Ciudadanía Compulsoria (Vigoda-Gadot, 2006).

La definición de ciudadanía organizacional de Organ (1988), establece que dicho comportamiento está dirigido a promover el funcionamiento eficiente y efectivo de la organización. Podsakoff y MacKenzie (1997), reportaron sobre los beneficios potenciales del CCO en la efectividad grupal y organizacional. En primer lugar, las conductas de ciudadanía organizacional pueden aumentar la productividad de compañeros de trabajo, el desempeño gerencial y la estabilidad del desempeño organizacional. Además, permite liberar recursos para maximizar la productividad. Puede servir como un medio efectivo de coordinar actividades entre integrantes del equipo y a través de los grupos de trabajo. También puede aumentar el potencial de la organización en atraer y retener los mejores recursos humanos disponibles. Puede mejorar la capacidad de la organización de adaptarse a cambios. Finalmente, ayuda a mejorar la efectividad organizacional mediante la creación de una estructura social que fortalezca el flujo de información y las relaciones interpersonales.

#### *Inteligencia emocional*

Una variable que se ha comenzado a estudiar empíricamente es la inteligencia emocional como un posible antecedente de la efectividad individual en el trabajo (Carmeli & Josman, 2005). Goleman (1998), uno de los principales exponentes de la inteligencia emocional, señala que el apego emocional del empleado, mediado por un ambiente de justicia, respeto y confianza, promueve la lealtad y la ciudadanía organizacional.

El tema de inteligencia emocional ha recibido mucha atención y popularidad en las pasadas dos décadas, principalmente por el libro publicado titulado *Inteligencia Emocional* de Goleman (1995). Los estudios de lo que hoy día se conoce como inteligencia emocional se remontan a los años treinta y cuarenta donde se destacan los trabajos

de Thorndike y Stern (1937) y Wechsler (1943). Los estudios de Thorndike y Stern se enfocaron en investigar el concepto de inteligencia social de acuerdo con la actitud del individuo hacia la sociedad, el conocimiento social y el nivel de ajuste social del individuo. Wechsler, durante sus estudios de inteligencia hacía referencia a los elementos no intelectuales entre los cuales incluía los factores personales, afectivos y sociales. El autor destacó que los elementos no intelectuales, en conjunto con los intelectuales, eran determinantes del comportamiento inteligente.

Por otra parte, Gardner (1983) incluye en su modelo de inteligencias múltiples las modalidades de inteligencia interpersonal y la intrapersonal. La inteligencia interpersonal es la capacidad medular para notar y establecer distinciones entre otros individuos y en particular, entre sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. La inteligencia intrapersonal es la capacidad medular de acceso a la propia vida sentimental, la gama propia de afectos o emociones; la capacidad para efectuar al instante discriminaciones entre dichos sentimientos y con el tiempo utilizarlos como un modo de comprender y guiar la conducta propia.

Reuven Bar-On presentó un modelo de inteligencia social emocional fundamentada en la teoría evolutiva de Charles Darwin (Bar-On, 2006). Dicha perspectiva enfatiza las expresiones emocionales y visualiza los resultados de la conducta emocional y social en términos de adaptación. De acuerdo con el modelo, la inteligencia social emocional se basa en un cruce interrelacionado de competencias socio-emocionales, destrezas y facilitadores. A su vez, se determina cómo efectivamente las personas se entienden a sí mismas, entienden y se relacionan con ellos y manejan las relaciones de día a día. Por otra parte, Salovey y Mayer (1990) definen la inteligencia emocional como parte de la inteligencia social

que envuelve la habilidad de monitorear los sentimientos y emociones de sí mismo y de otros, para discriminar entre ellas y usar esta información para guiar los pensamientos y las acciones.

Varios años más tarde, Goleman (1998), desarrolló inicialmente un modelo conceptual de cinco dimensiones de inteligencia emocional. Cada dimensión tiene unas competencias emocionales que comprenden la capacidad aprendida basada en la inteligencia emocional que tiene como resultado un rendimiento sobresaliente en el trabajo (Goleman, 1998). Las primeras tres dimensiones, autoconocimiento, autoregulación y motivación, proveen las competencias personales que el ser humano necesita para manejarse a sí mismos. Las siguientes dos dimensiones, empatía y destrezas sociales, agrupan las competencias necesarias para determinar el manejo de relaciones humanas.

El modelo de Goleman (1998), fue revisado y estableció otro que mide 20 competencias de inteligencia emocional. El nuevo modelo, según Cheniss y Goleman (2001), se divide en las dimensiones de autoconocimiento, automanejo, conciencia emocional y manejo de las relaciones. El autoconocimiento se refiere a las competencias personales de reconocimiento que aluden a la conciencia emocional, la autoevaluación y la autoconfianza. El automanejo consiste en las competencias personales de regulación relacionadas con el autocontrol, la confiabilidad, la concienciación, la adaptabilidad, el deseo de logro, el liderazgo y la iniciativa. La conciencia emocional consta de competencias sociales de reconocimiento que aluden a la empatía y la orientación al servicio. Finalmente, el manejo de las relaciones consiste en las competencias sociales de regulación relacionadas con el desarrollo de otros, la influencia, la comunicación, el manejo de conflicto, el catalítico del cambio, la construcción de relaciones y la colaboración.

Los diversos modelos y puntos de vista de la inteligencia emocional establecen el preámbulo para auscultar si dicha variable es un posible antecedente de manifestaciones de CCO. Desde un punto de vista teórico, Abraham (1999) expone que las competencias emocionales pueden fomentar conductas pro-sociales en el trabajo como ayudar a compañeros de trabajo. Un empleado inteligente emocionalmente puede manejar efectivamente su ambiente social en el trabajo incluyendo proveer empatía a compañeros, demostrar optimismo, cambiar estados de ánimo de negativo a positivo y usar sus competencias emocionales para mediar en situaciones. La inteligencia emocional puede ayudar a fortalecer las redes de apoyo organizacional y la manera cómo se establezcan las relaciones de equipos de trabajo, en cierto modo, determinará la efectividad organizacional (Andújar, 2007).

#### *Inteligencia emocional y su relación con la ciudadanía organizacional*

Desde una perspectiva empírica, se presentan varias investigaciones dirigidas a entender la relación entre la inteligencia emocional y la ciudadanía organizacional. Carmeli y Josman (2006) argumentan que los estudios de inteligencia emocional y su relación con el desempeño han sido limitados y se encuentra en una etapa inicial.

Con el objetivo de auscultar la relación entre la inteligencia emocional y las conductas de ciudadanía organizacional, Busso (2003), investigó y encontró una correlación positiva y significativa entre dichas variables ( $r = .71, p < .01$ ). En términos de las escalas de ciudadanía organizacional, se encontró una correlación positiva y significativa entre inteligencia emocional con altruismo ( $r = .65, p < .01$ ), virtud civil ( $r = .47, p < .01$ ), concienciación ( $r = .39, p < .05$ ), cortesía ( $r = .64, p < .01$ ) y caballerosidad ( $r = .52, p < .01$ ).

Consistente con los resultados de Busso (2003), Carson, Carson, Fontenot y Burdín

(2005), llevaron a cabo un estudio de correlación entre inteligencia emocional y manifestaciones de CCO en una muestra de empleados de un hospital. En general, se encontró una correlación positiva y significativa entre inteligencia emocional y CCO ( $r = .33, p < .01$ ). Además, se encontró que las manifestaciones de CCO correlacionaron positivamente y significativamente con dos dimensiones de inteligencia emocional: empatía ( $r = .29, p < .01$ ) y motivación interna ( $r = .26, p < .01$ ). De igual forma, Hammer (2005), encontró una correlación positiva y significativa entre inteligencia emocional y ciudadanía organizacional ( $r = .53, p < .001$ ).

En Puerto Rico, Martínez Lugo y Rodríguez Sánchez (2005) auscultaron la relación entre las manifestaciones de CCO con una muestra de 553 participantes de diversas industrias en Puerto Rico. Se encontró una relación significativa entre la inteligencia emocional y la ciudadanía organizacional ( $r = .45, p < .01$ ). Respecto con las escalas de CCO, se evidenció una correlación positiva y significativa entre inteligencia emocional y altruismo ( $r = .35, p < .01$ ), virtud civil ( $r = .48, p < .01$ ), concienciación ( $r = .41, p < .01$ ), cortesía ( $r = .45, p < .01$ ) y caballerosidad ( $r = .47, p < .01$ ).

Por otra parte, Cote y Miners (2006), investigaron la relación entre la inteligencia emocional y las manifestaciones de CCO en una muestra de empleados de una universidad pública. Según los resultados, se demostró una correlación positiva y significativa entre la inteligencia emocional con la ciudadanía organizacional enfocada en la organización ( $r = .27, p < .001$ ) y la ciudadanía organizacional dirigida al individuo ( $r = .15, p < .05$ ). Además, se encontró que la interacción entre la inteligencia emocional y la inteligencia cognoscitiva predice las manifestaciones de CCO.

En un estudio reciente, Qiong y Deng-Hua (2008), auscultaron la relación entre la inteligencia emocional y la ciudadanía

organizacional utilizando el modelo de Desempeño Contextual. Se encontró que la inteligencia emocional correlacionó positivamente con ciudadanía organizacional ( $r = .61, p < .01$ ). Durante el mismo año, Solan (2008), encontró una correlación positiva y significativa entre dimensiones de inteligencia emocional con varias escalas de CCO. La dimensión de inteligencia emocional relacionada con el uso de emociones correlacionó positivamente con concienciación ( $r = .31, p < .05$ ); la dimensión de manejo de emociones correlacionó positivamente con ciudadanía organizacional ( $r = .44, p < .01$ ), concienciación ( $r = .32, p < .05$ ), caballerosidad ( $r = .38, p < .01$ ), virtud civil ( $r = .43, p < .01$ ) y cortesía ( $r = .36, p < .01$ ); finalmente, la dimensión de razonamiento emocional correlacionó positivamente con ciudadanía organizacional ( $r = .28, p < .05$ ) y cortesía ( $r = .31, p < .05$ ).

Carmeli y Josman (2006), Charbonneau y Nicol (2002) y Pasanen (2000), enfocaron sus respectivos estudios en la relación entre la inteligencia emocional con dos categorías de manifestaciones de CCO: altruismo y concienciación. Carmeli y Josman encontraron una relación significativa entre la inteligencia emocional con altruismo ( $r = .26, p < .01$ ) y concienciación ( $r = .21, p < .01$ ). Con resultados similares, Charbonneau y Nicol encontraron una correlación positiva y significativa entre la inteligencia emocional con altruismo ( $r = .25, p < .01$ ) y concienciación ( $r = .20, p < .05$ ). Por otra parte, Pasanen encontró una correlación positiva y significativa entre la inteligencia emocional con altruismo ( $r = .25, p < .05$ ), no obstante, no se encontró una relación con concienciación.

Contrario a los resultados esperados, Day y Carroll (2004), investigaron la relación entre la inteligencia emocional y sus dimensiones con las tres categorías de CCO basado en el modelo de desempeño contextual: ayuda (altruismo), virtud civil y caballerosidad. En dicho estudio no se

encontró una relación entre las variables de inteligencia emocional con las manifestaciones de CCO.

### *Hipótesis de investigación*

A partir de la literatura detallada sobre ciudadanía organizacional y la inteligencia emocional como un posible antecedente de dicha conducta, se formuló la siguiente hipótesis para la presente investigación.

H1: Existe una relación estadísticamente significativa en las manifestaciones de conductas de ciudadanía organizacional y sus escalas con la inteligencia emocional y sus dimensiones ( $\alpha = .05$ ).

## MÉTODO

### *Participantes*

En el presente estudio participaron 326 empleados regulares de una compañía farmacéutica en Puerto Rico. Dicha organización es una de las principales compañías que producen medicamentos farmacéuticos a nivel global. La selección de los participantes fue llevada a cabo por disponibilidad. Se enfatizó que la participación en el presente estudio era voluntaria y utilizando el consentimiento informado se hizo hincapié en la confidencialidad de la información y el derecho de abandonar el estudio de ser considerado necesario. Se presentan a continuación las características de los participantes en relación con el género, la edad y la posición.

En relación con el género, el 51% de los participantes (167) fueron del género femenino y el 49% (159) del género masculino. En relación con la edad de los participantes, el 30% de los participantes (98) tenían entre 24 y 35 años de edad, un 41% (133) tenían entre 36 y 47 años, y el 29% (95) reportó entre 48 años y más. En relación con el tipo de puesto, el 37% de los participantes (119) fueron empleados exentos no gerenciales, el 34% (112) empleados no exentos y finalmente, el 29% (95) fueron empleados gerenciales.

### *Instrumentos*

Como parte de la presente investigación se utilizaron varios instrumentos. En primer lugar se utilizó una hoja de consentimiento informado donde se incluyó el propósito de la investigación, el tiempo estimado para completar los instrumentos, información sobre riesgos y beneficios del estudio, la confidencialidad de la información suministrada, su participación de carácter voluntario y el derecho de abandonar el estudio de así considerarlo necesario. Además se les administró una hoja de datos sociodemográficos con el cual se obtuvo información relacionada con el género, la edad y el tipo de posición.

Para medir la ciudadanía organizacional, se utilizó la Escala de Ciudadanía Organizacional desarrollada por Rosario-Hernández y Rovira Millán (2004). La escala consta en su totalidad de 23 reactivos los cuales se reparten en siete reactivos 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 escala se desarrolló mediante una escala Likert, la cual representa una de las escalas más utilizadas en la medición de actitudes por su fácil construcción (DeVellis, 1991). 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 aprecia en la Tabla 1 las cuales se pueden considerar como buenas.

Con el propósito de medir los índices de inteligencia emocional de los participantes, se utilizó la versión corta del Inventario de Inteligencia Emocional, desarrollado por Andújar (2005). El inventario consta en su totalidad de 20 reactivos los cuales miden las cuatro dimensiones de inteligencia emocional: autoconocimiento, automanejo, conciencia emocional y manejo de las relaciones. Los reactivos de cada dimensión reproducen el modelo general de competencias de inteligencia emocional desarrollado por Chermis y Goleman (2001).

Cada dimensión de Inteligencia Emocional contiene cinco reactivos, que fueron evaluados mediante un análisis de reactivos (Andújar, 2005). En relación con los reactivos de autoconocimiento, se obtuvieron índices de discriminación que fluctuaron entre .31 y .49, para una discriminación promedio de .42. También, se estimó la confiabilidad de consistencia interna mediante la técnica alfa de Cronbach. El resultado arrojado para los cinco reactivos fue .66. Por otra parte, los reactivos de automanejo obtuvieron índices de discriminación que fluctuaron entre .23 y .42, para una discriminación promedio de .36. La confiabilidad de consistencia interna para los cinco reactivos de esta categoría fue .57.

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

Escala	Coefficiente Alfa 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

En relación con los cinco reactivos de la conciencia emocional, se obtuvieron índices de discriminación que fluctuaron entre .43 y .60, para una discriminación promedio de .51. La confiabilidad de consistencia interna para los cinco reactivos fue .74. En términos de los reactivos de manejo de las relaciones, se obtuvieron unos índices de discriminación que fluctuaron entre .39 y .53, para una discriminación promedio de .50. La confiabilidad de consistencia interna para los cinco reactivos fue .73.

### *Procedimiento*

Para llevar a cabo la investigación se solicitaron todas las autorizaciones correspondientes. Para la administración de la Escala de Ciudadanía Organizacional y el Inventario de Inteligencia Emocional se solicitó por escrito el permiso de sus respectivos autores. En relación con la autorización de la compañía farmacéutica participante, se solicitó por escrito a la gerencia del Departamento de Recursos Humanos la petición para llevar a cabo la investigación.

Se utilizó un sistema computarizado para la administración de los instrumentos. La compañía tiene una licencia autorizada para usar dicho sistema y aprobó el uso del mismo para el presente estudio. En coordinación con el departamento de Recursos Humanos se extendió una invitación a los empleados de la empresa mediante correo electrónico. El comunicado electrónico enviado incluyó una breve descripción del estudio, el objetivo y una invitación para participar de manera voluntaria. Un total de 326 empleados aceptaron la invitación y accedieron al sistema para completar los instrumentos. Cuando el empleado accedía al sistema tenía que leer el consentimiento informado y certificar que lo entendió para completar los instrumentos. El sistema computarizado no permitía acceso a los instrumentos sin que el participante aceptara electrónicamente los términos establecidos en el consentimiento. Una vez completada

la administración de los instrumentos se procedió a transferir y analizar los datos utilizando el programa estadístico SPSS, versión 16.0 para "Microsoft Windows".

## RESULTADOS

La hipótesis del presente estudio planteaba auscultar la relación entre la ciudadanía organizacional y la inteligencia emocional. Con el objetivo de medir dicha relación se llevó a cabo el análisis de correlación de Pearson. Dicha prueba estadística permite analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel de intervalo o de razón (Hernández, Fernández y Baptista Lucio, 2004).

Según los resultados obtenidos, la ciudadanía organizacional y sus escalas altruismo, cortesía, caballerosidad y virtud civil correlacionaron positivamente y significativamente con la inteligencia emocional y sus dimensiones. En estos casos se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna. La Tabla 2 presenta una matriz con los índices de correlación y los niveles de significancia entre las variables estudiadas.

Por el contrario, se observa que la variable concienciación fue la única escala de ciudadanía organizacional que no obtuvo una correlación estadísticamente significativa con la inteligencia emocional y sus dimensiones. En dicho caso se acepta la hipótesis nula.

## DISCUSIÓN

El propósito de la presente investigación fue auscultar la relación entre las conductas de ciudadanía organizacional y sus escalas (altruismo, concienciación, cortesía, caballerosidad y virtud civil) con la inteligencia emocional y sus dimensiones (autoconocimiento, automanejo, conciencia emocional y manejo de relaciones). Según los resultados obtenidos, se discuten e interpretan a continuación los hallazgos de la presente investigación.

Tabla 2. Matriz de correlación entre las manifestaciones de ciudadanía organizacional y sus escalas con la inteligencia emocional y sus dimensiones

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Ciudadanía Organizacional	-----	.75**	.39**	.68**	.54**	.78**	.45**	.37**	.32**	.35**	.39**
2. Altruismo		-----	.17**	.68**	.27**	.35**	.42**	.30**	.30**	.35**	.40**
3. Concienciación			-----	.08	.18**	.12*	.06	.10	-.02	.05	.07
4. Cortesía				-----	.25**	.35**	.35**	.31**	.23**	.28**	.31**
5. Caballerosidad					-----	.23**	.28**	.24**	.25**	.20**	.21**
6. Virtud civil						-----	.30**	.24**	.24**	.24**	.25**
7. Inteligencia Emocional							-----	.75**	.82**	.79**	.82**
8. Autoconocimiento								-----	.47**	.43**	.50**
9. Automanejo									-----	.55**	.56**
10. Conciencia Emocional										-----	.55**
11. Manejo de las Relaciones											-----

Nota: n = 326, \*\*correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral), \* correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

La hipótesis del presente estudio planteaba la relación entre la ciudadanía organizacional y la inteligencia emocional. Según los resultados obtenidos se ratificó la hipótesis de investigación ya que se encontró una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la ciudadanía organizacional y la inteligencia emocional y sus dimensiones. El hallazgo presentado es consistente con los resultados de la mayoría de los estudios identificados en la literatura que establecen dicha relación (Busso, 2003; Carmeli & Josman, 2006; Carson, Carson, Fontenot y Burdín, 2005; Charbonneau & Nicol, 2002; Cote & Miners, 2006; Hammer, 2005; Martínez Lugo & Rodríguez Sánchez, 2005; Qiong & Deng-Hua, 2008; Solan, 2008;).

En términos de las diversas escalas de ciudadanía organizacional, los resultados presentan una correlación positiva y estadísticamente significativa entre altruismo, cortesía, caballerosidad y virtud civil con la inteligencia emocional y sus dimensiones. Los resultados son consistentes con varios estudios que encontraron una correlación positiva y significativa entre altruismo, cor-

tesía, caballerosidad y virtud civil con la inteligencia emocional (Busso, 2003; Cote & Miners, 2006; Martínez Lugo & Rodríguez Sánchez, 2005). Además, los hallazgos presentan resultados similares a otros estudios incluyendo una correlación positiva y significativa de inteligencia emocional con la categoría de altruismo (Carmeli & Josman, 2006; Charbonneau & Nicol, 2002; Pasanen, 2000) y las categorías de cortesía, caballerosidad y virtud civil (Solan, 2008).

Los hallazgos del presente estudio deben interpretarse en un contexto de cuán importante es la ciudadanía organizacional para una empresa. Hoy día las organizaciones enfrentan retos significativos de competitividad a nivel global. Aunque es una variable relativamente nueva, la introducción del concepto de ciudadanía organizacional provee un cuerpo de conocimiento relevante a la situación de negocios de la actualidad.

La relevancia del estudio de ciudadanía organizacional incluye entender el aporte de dichos comportamientos a la organización. Organ, Podsakoff y McKenzie (2006) analizaron varios estudios relacionados a el

aporte de dichas conductas a la efectividad grupal y organizacional. El patrón encontrado en dicho estudio sugiere un apoyo a la premisa de beneficios para la organización. Se encontró que en promedio las manifestaciones de CCO aumentaron en un 20% la varianza relacionada a desempeño cuantitativo, en 19% la varianza relacionada al desempeño cualitativo, en 25% la varianza relacionada con indicadores financieros y en 38% los factores relacionados con el servicio al cliente. Dicho estudio reafirma el valor tangible que tiene la investigación de las manifestaciones de ciudadanía organizacional.

Por otra parte, la inteligencia emocional parte de la premisa de que es posible que una persona aprenda a ser emocionalmente inteligente. Sobre dicho aspecto, Goleman (1998) señala que las competencias emocionales son capacidades aprendidas que promueven un desempeño sobresaliente en el trabajo. Un empleado emocionalmente inteligente puede manejar efectivamente su ambiente social en el trabajo incluyendo proveer empatía a compañeros, demostrar optimismo, cambiar estados de ánimo de negativo a positivo y usar sus competencias emocionales para mediar en situaciones (Abraham, 1999).

Analizando las implicaciones que tienen la relación entre la inteligencia emocional y la ciudadanía organizacional, Othman, Abdullah y Ahmad (2008) establecen que empleados con alta inteligencia emocional demuestran mejor desempeño, incluyendo sus funciones y las manifestaciones de ciudadanía organizacional. Sin embargo, los autores señalan que el efecto de inteligencia emocional en el desempeño aumenta en puestos profesionales y es menor en puestos de funciones masivas.

Resulta interesante que hoy en día además de los aspectos técnicos de la función, las descripciones de puesto en las organizaciones destacan diversas competencias y actitudes como requisitos del puesto.

Cherniss y Adler (2000) señalan que las destrezas técnicas y habilidades cognitivas continúan siendo importantes en la ejecución de tareas. No obstante, dichos autores exponen que aspectos tales como la iniciativa, influencia, empatía, autoconfianza, autocontrol y trabajo en equipo, pueden establecer la distinción entre el desempeño de un empleado y otro. Sobre dicho aspecto, Goleman (1998) revisó los modelos de competencias de 121 puestos en 181 compañías y encontró que dos terceras partes destacaban las competencias emocionales como indicadores de éxito en el desempeño.

El resultado obtenido en la presente investigación sugiere que la inteligencia emocional y sus dimensiones se relacionan con la ciudadanía organizacional, altruismo, cortesía, caballerosidad y virtud civil. Dicho resultado adelanta el cuerpo de conocimiento sobre el comportamiento organizacional y tiene implicaciones prácticas que pueden ser aplicadas en el ámbito organizacional, académico e individual.

En el ámbito organizacional, los diversos modelos existentes de inteligencia emocional postulan conceptos para crear un programa de desarrollo para los empleados. El desarrollo de competencias emocionales de los empleados debe ser un esfuerzo integral a todos los niveles y se debe crear un clima y una cultura que recompense a las personas emocionalmente inteligentes (Andujar, 2007). La perspectiva organizacional puede extenderse a las prácticas de reclutamiento, planes de sucesión, desarrollo de liderazgo, relaciones laborales y medición de desempeño. Dichos aspectos tienen el potencial de proveer una ventaja competitiva a la empresa.

En general, el desarrollo de la inteligencia emocional debe ser a largo plazo cuando se quiere impactar a todos los integrantes de una organización (Andujar, 2007). Por ende, requiere un cambio de cultura organizacional dirigida a fomentar las conductas discrecionales, que pueden hacer la

diferencia entre ser o no ser una empresa competitiva en el mundo laboral.

Desde la perspectiva académica, la inteligencia emocional puede ser integrada a los programas medulares desde la educación elemental hasta la universitaria. Mayer, Salovey y Caruso (2004) exponen que la inteligencia emocional puede aportar en el desempeño académico. Los conceptos relacionados con el autoconocimiento, el automanejo, la conciencia emocional y el manejo de las relaciones pueden aportar al desarrollo de cada etapa del individuo. Finalmente, la perspectiva organizacional y la académica pueden a su vez ayudar al individuo en su papel social. Dicho aspecto es relevante en una sociedad que no está libre de conflictos y problemas. El desarrollo de las competencias personales y sociales puede proveer herramientas a la persona para lidiar con su realidad psicológica y social.

Durante el presente estudio, la única categoría de ciudadanía organizacional que no presentó una relación con la inteligencia emocional fue concienciación. La mayoría de los estudios identificados en la literatura sobre el tema establecen una correlación entre concienciación y la inteligencia emocional (Busso, 2003; Carmeli & Josman, 2006; Charboneau & Nicol, 2002; Cote & Miners, 2006; Martínez Lugo & Rodríguez Sánchez, 2005; Solan, 2008;). No obstante, consistente con el hallazgo del presente estudio, Pasanen (2000) no encontró una relación entre la concienciación y la inteligencia emocional.

Dicho resultado sugiere que la demostración de competencias emocionales no se relaciona con comportamientos que contribuyen a la organización mediante el cumplimiento de normas tales como la puntualidad, asistencia al trabajo y no tomar periodos de descanso mayores a los establecidos. Una explicación a considerar sobre dicho hallazgo consiste en que el sector de industria farmacéutica es altamente regulado y auditado. Las normas y proce-

dimientos son parte integral de su cultura organizacional. En dicho contexto es posible que la conducta de concienciación no sea completamente discrecional, sino parte del papel prescrito de las funciones. De esta manera, se podría interpretar que la inteligencia emocional de los empleados no juega un papel importante en dicha conducta. Sobre este aspecto, Morrison (1994) señala que los límites definidos entre lo que se considera un papel adicional (conducta discrecional) y un papel prescrito pueden variar significativamente de un empleado a otro en función de las responsabilidades en el trabajo.

### *Limitaciones*

Por otra parte, es importante reconocer y entender las limitaciones de la presente investigación. Se resumen a continuación:

1. Existe poca literatura relacionada con manifestaciones de CCO en Puerto Rico. En términos de la relación entre CCO e inteligencia emocional, solo se identificó un estudio en este país.
2. Existe poca literatura que incluya las dimensiones o subescalas de IE en los estudios de CCO. La mayoría solo incluye como variable la escala total de IE.
3. La muestra de participantes fue seleccionada por disponibilidad por lo cual no se pueden generalizar los resultados a la población de empleados en Puerto Rico.
4. Por otra parte, la investigación se limitó al sector de la industria farmacéutica y no incluyó otras áreas del mundo laboral (servicio, salud, instituciones financieras, educación, sector público, etc.)
5. Durante la propuesta del presente estudio se estableció como una de las variables la participación de empleados temporales. Sin embargo, los empleados temporales no participaron en la investigación debido a que no fue posible obtener la aprobación gerencial de la agencia de empleos temporales. La muestra final fue constituida por empleados regulares de la compañía.

6. La Escala de Ciudadanía Organizacional y el Inventario de Inteligencia Emocional fueron contestadas mediante auto-informe, lo cual pudiera sesgar las contestaciones de los participantes. Sobre dicho aspecto, la recopilación de datos no incluyó la perspectiva gerencial o de compañeros de trabajo de los participantes.

#### Recomendaciones

Finalmente, durante el trascurso del presente estudio se identificaron algunos aspectos teóricos y prácticos que se desglosan como recomendaciones para futuras investigaciones:

1. Continuar estudiando las manifestaciones de CCO en Puerto Rico en diversos tipos de población con el fin de aumentar el cuerpo de conocimiento del tema.
2. Replicar el presente estudio añadiendo una comparación entre el sector público y el privado.

3. Investigar las manifestaciones de CCO en diversos contextos organizacionales, por ejemplo, en un ambiente de reducción de personal y compararlo con una organización similar sin reducción de personal.
4. Estudiar las manifestaciones de CCO y comparar a empleados regulares con empleados temporales. De ser posible incluir una comparación por turnos de trabajo.
5. Llevar a cabo un estudio correlacional entre los estilos de supervisión, cohesión de grupo y las manifestaciones de CCO en diversos grupos funcionales de una empresa.
6. Utilizar un modelo de inteligencia emocional para desarrollar una herramienta diagnóstica y un currículo educativo para diversos niveles de desarrollo académico.

#### Referencias

- Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: *A conceptualization. Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 125 (2), 209-224.
- Andújar, C.A. (2007). *El Líder y la Inteligencia Emocional*. Colombia: Akron.
- Andújar, C.A. (2005). *Inferencias de validez y confiabilidad de la versión corta del inventario de inteligencia emocional*. Manuscrito sin publicar. Universidad de Puerto Rico, Arecibo, Puerto Rico.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence. *Psicothema*, 18, 13-25.
- Bateman, T. y Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier syndrome: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26 (4), 87-595.
- Borman, W.C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Sciences*, 13 (6), 238-241.
- Borman, W.C., y Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmitt y W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in Organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W.C., y Motowidlo, S.J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10 (2), 99-109.
- Brief, A. P. y Motowidlo, S.J. (1986). Pro-social organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Busso, L. (2003). *The relationship between emotional intelligence and contextual performance as influenced by job satisfaction and locus of control orientation*. Disertación doctoral inédita de Alliant

- International University, San Diego, CA.
- Carmeli, A. y Josman, Z. (2006). The relationship among emotional intelligence, task performance and organizational citizenship behaviors. *Human Performance*, 19 (4), 403-419.
- Carson, K.D., Carson, P.P., Fontenot, G. y Burdin, J.J. (2005). Structured interview questions for selecting productive, emotionally mature, and helpful employees. *The Health Care Manager*, 24 (3), 209-215.
- Charbonneau, D. y Nicol, A.A.M. (2002). Emotional intelligence and pro-social behaviors in adolescents. *Psychological Reports*, 90, 361-370.
- Cherniss, C. y Adler, M. (2000). *Promoting Emotional Intelligence in Organizations*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Cherniss, C. y Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cote, S. y Miners, C. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51, 1-28.
- Day, A. L. y Carroll, S.A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviors. *Personality and Individual Differences*, 36 (6), 1443-1458.
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale Development: Theory and Applications*. Newbury Park: Sage Publications.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind*. New York: Basic Books.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249- 270.
- Hammer, R. (2005). *Organizational citizenship behavior; emotional intelligence and spirituality: what's the relationship*. Manuscrito sin publicar, Australian Catholic University, Melbourne, Australia.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista Lucio, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Martinez Lugo, M.E. y Rodríguez Sánchez, M.H. (2005, noviembre). *Comportamientos de ciudadanía organizacional, inteligencia emocional y el comportamiento grupal en el área de trabajo*. Ponencia presentada en quincuagésimo segunda convención anual de la Asociación de Psicología de Puerto Rico. San Juan.
- Mayer, J.D., Salovey, P. y Caruso, D.R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, findings and implications. *Psychological Inquiry*, 15 (3), 197-215.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
- Motowidlo, S.J. (2003). Job Performance. En Weiner, I.B. (Vol. 12). *Handbook of Psychology*. (pp.46-47). New Jersey: John Wiley & Sons.
- 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., Podsakoff, P.M. y MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Othman, A.K. Abdullah, H.S. y Ahmad, J. (2008). Emotional intelligence labor and work effectiveness in service organiza-

- tions: A proposed model. *The Journal of Business Perspective*, 12 (1), 31-42.
- Pasanen, S.E. (2000). *Emotional intelligence, conscientiousness and integrity as predictors of OCB*. Tesis de maestría inédita de Universidad de California, Long Beach, California.
- Podsakoff, P.M. y 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.
- Qiong, Y. y Deng-Hua, Y. (2008). The impact of the emotional intelligence of employees and their manager on the job performance of employees. *Acta Psychologica Sinica*, 40 (1), 64-83.
- Rosario-Hernández, E. y Rovira Millán, L.V. (2004). Desarrollo y validación de la Escala de Ciudadanía Organizacional. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 15, 1-25.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9 (3), 185-211.
- Smith, C.A., Organ, D.W. y Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Solan, A.M. (2008). The relationship between emotional intelligence, visionary leadership and OCB in continuing higher education. Disertación doctoral inédita de Regent University, Norfolk, Virginia.
- Thorndike, R. L. y Stern, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin*, 34, 275-284.
- Van Dyne, L., y LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., y McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. En L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 17, pp. 215-285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal of the Theory of Social Behavior*, 36 (1), 77-90.
- Wechsler, D. (1943). Non intellectual factors in general intelligence. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 38, 100-104.