

ANTECEDENTES DE LOS COMPORTAMIENTOS CIUDADANOS EN LA ORGANIZACIÓN. UN ESTUDIO DESARROLLADO EN COLOMBIA*

*Elvira Salgado***
*María Paula Chaparro****

* El artículo es producto de una investigación, realizada durante el 2005, que no tuvo financiación especial, salvo un asistente financiado por la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

** Ph. D, Tulane University, New Orleans, Estados Unidos, 2004. M. A. in Management, Tulane University, New Orleans, Estados Unidos, 1999. Magister en Administración, Universidad de los Andes, Colombia, 1986. Licenciada en Filosofía y Letras, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia, 1977. Profesora de la Facultad de Administración, Universidad de los Andes. Pertenece al *Grupo Gestión y Organizaciones*, clasificado por Colciencias en Categoría A. Correo electrónico: esalgado@uniandes.edu.co.

*** Estudiante de octavo semestre de Psicología, Universidad de Los Andes. Asistente de investigación. Correo electrónico: m-chapar@uniandes.edu.co.

RESUMEN

Este artículo comenta los resultados a los que llegaron las autoras luego de reproducir, con una muestra colombiana, un estudio hecho en Estados Unidos y México, con el objetivo de dilucidar las variables que determinan los comportamientos ciudadanos en la organización. Con estos datos se encuentra una estructura factorial de los comportamientos ciudadanos bastante similar a la obtenida regularmente en las muestras estadounidense y mexicana. Se encuentra, igualmente, que antecedentes importantes como satisfacción, confianza en el jefe y justicia distributiva se comportan en esta muestra tal como se esperaba, pero el testeó de confianza como mediadora no arroja los resultados esperados. Se proponen explicaciones para estos resultados, y con base en éstos y las limitaciones del estudio, algunas líneas de investigación futura.

Palabras clave: comportamientos ciudadanos en la organización, satisfacción, confianza, justicia distributiva.

ABSTRACT

The Background of Civic Conduct in an Organization: A Study Developed in Colombia

This article comments on the results obtained by the authoresses after replication with a Colombian sample of a study made in the United States and Mexico, in order to elucidate the variables that determine civic conduct in an organization. These data produce a factorial structure of civic conduct quite similar to that regularly obtained in the American and Mexico and samples. It is also found that important antecedents, such as satisfaction, confidence in one's immediate superior, and distributive justice behaved as expected in this sample, but the testing of confidence as a mediator did not provide the expected results. Explanations are proposed for these results, and based on them and within the limitations of the study, certain lines for future research are proposed.

Key words: Civic conduct in an organization, satisfaction, confidence, distributive justice.

Introducción

El concepto de *comportamiento ciudadano en la organización* ha acaparado crecientemente la atención de los académicos estadounidenses. Konovsky, Villanueva y O'Leary (2001) plantean que esto puede deberse a la incidencia que tiene en el desempeño organizacional (Karambayy, 1990; Podsakoff y MacKenzie, 1997; Waltz y Niehoff, 1996, citados por Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach, 2000) y en el hecho de que la esencia de estos comportamientos es la cooperación. En un época en que se pregona cada vez más el trabajo en equipo y la organización plana, la idea de la importancia de la cooperación para el adecuado funcionamiento de las organizaciones (Barnard, 1938) ha vuelto a adquirir preeminencia (Ilgen y Pulakos, 1999). En Colombia, las exigencias de internacionalización han vuelto imperativa la comprensión de las variables que llevan a un mayor desempeño de las empresas. Es poco lo que sabemos sobre éstas, y las relaciones encontradas en otras latitudes no pueden darse por verdaderas mientras no contemos con nuestros propios hallazgos empíricos, de manera que este artículo es un modesto paso en este sentido.

Este trabajo repite una investigación que se llevó a cabo inicialmente en Estados Unidos (Konovsky y Organ, 1996) y fue reproducida en México (Konovsky, Elliot y Pugh, 1994; Konovsky et al., 2001) y con ella se quiere determinar si el comportamiento ciudadano lo predice el mismo conjunto de variables que en Estados Unidos o en México. El artículo está organizado de la siguiente manera: el primer apartado revisa la literatu-

ra sobre el comportamiento ciudadano en la organización y sus antecedentes, y se plantean las hipótesis que guían el trabajo; el segundo describe la muestra y la metodología que se siguió para la recolección de los datos; el tercero presenta los resultados del análisis estadístico, y el cuarto elabora la discusión sobre los resultados y las limitaciones del estudio.

1. Comportamientos ciudadanos en la organización

1.1 ¿Qué es el comportamiento ciudadano en la organización?

Organ (1988) definió el *comportamiento ciudadano en la organización* (CCO) como todos los actos del individuo que son discrecionales, que ni directa ni explícitamente son reconocidos por el sistema formal de compensación y que en el agregado promueven el funcionamiento efectivo de la organización. El planteamiento que han hecho Organ y sus colegas (Bateman y Organ, 1983; Smith, Organ y Near, 1983) sobre el CCO recoge una idea ya expresada por Barnard en 1938: la organización como una suma de esfuerzos de cooperación, dependiendo de la voluntad de los individuos de contribuir con ellos.

Barnard describió esa voluntad como gestos constructivos, diferentes a la efectividad, a la habilidad o al valor de las contribuciones personales, que puede variar entre cada individuo, pero asimismo puede variar para un mismo sujeto. Roethlisberger y Dickson (citados por Organ, 1988) y posteriormente Katz (1964) también afirmaron la importancia de este tipo de comportamientos.

Éstos son importantes porque, como lo han mostrado estudios recientes (Podsakoff y MacKenzie, 1997; Waltz y Niehoff, 1996, citados por Podsakoff et al., 2000) hay indicios para apoyar la hipótesis de que los CCO están relacionados con la efectividad organizacional.

En 1997, Organ redefinió el concepto señalando que son los comportamientos que contribuyen “al sostenimiento y mejoramiento del contexto psico-social de la organización, que apoya la realización del desempeño en la tarea” (p. 91), para acercarlo más a la definición del desempeño contextual (Borman y Motowidlo, 1993 y 1997), concepto surgido en el campo de la psicología industrial y organizacional, de investigadores preocupados por el estudio del desempeño. El desempeño contextual se refiere a las actividades que mantienen el clima psicológico en el que se realizan las actividades de transformación de insumos en productos o el desempeño en la tarea. El desempeño contextual no parte en su definición de que los comportamientos deban ser discrecionales y no remunerados, y Organ reconoció (1997) las dificultades conceptuales asociadas a la exigencia de estas características en su definición original.

La investigación surgió a principios de la década de los ochenta, cuando Organ y sus colegas (Bateman y Organ, 1983; Smith et al., 1983) llamaron a ese tipo de comportamientos *comportamientos ciudadanos*. Su interés inicial estuvo centrado en explicar cómo la satisfacción en el trabajo efectivamente incidía en la efectividad organizacional a través de este tipo de comportamientos deseados por los gerentes, pero no suscepti-

bles de ser requeridos (Motowidlo, 2000). Luego ha habido bastantes estudios que han encontrado que, además de la satisfacción, hay otros antecedentes contextuales, como la percepción de justicia, el compromiso organizacional y el apoyo del líder; además, se han encontrado antecedentes disposicionales, como el rasgo de personalidad denominado *ser concienzudo*¹ (LePine, Erez y Johnson, 2002).

Un aspecto estudiado aunque no resuelto es el referente al carácter del concepto de CCO. Aunque no hay unanimidad sobre su estatus como constructo (Motowidlo, 2000), es decir, si es o no una construcción teórica, sí parece haberlo sobre el hecho de que es multidimensional, esto es, que está conformado por diferentes formas de comportamiento, entendidas todas ellas como manifestación de un concepto central. Podsakoff et al. (2000) llevaron a cabo una revisión de la literatura sobre el tema e identificaron al menos treinta dimensiones, y concluyeron que todavía no existe un consenso sobre el número de formas o dimensiones del CCO. Es más, el concepto se traslapa con otros como comportamientos prosociales (Brief y Motowidlo, 1994), comportamiento extrarrol (Van Dyne, Cummings & McLean Parks, 1995) y desempeño contextual (Borman y Motowidlo, 1993 y 1997).

A pesar de estas ambigüedades, la manera de medir los CCO no ha variado sustancialmente. Organ (1988) propuso una taxono-

¹ En el artículo se menciona una dimensión del CCO llamada con el mismo nombre. Ambos se llaman en inglés *conscientiousness*, pero uno se refiere a un rasgo de personalidad y el otro a un comportamiento subsumido bajo el concepto de CCO. Otro nombre de este rasgo es escrupulosidad.

mía de las dimensiones del CCO que incluye altruismo y una forma de cumplimiento generalizado (Smith et al., 1983), así como deportividad (*sportsmanship*),² cortesía y virtud cívica (Graham, 1986), que continúa siendo la más usada en la literatura, y Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter (1990) desarrollaron una escala con base en ella.

Según Organ (1988), la cortesía abarca los comportamientos de parte de un individuo con los que busca evitar que ocurran problemas de trabajo con los colegas y compañeros. Los comportamientos de altruismo comprenden aquellos que son dirigidos a personas particulares y específicas para ayudarlos en un problema o con una tarea que es relevante para la organización.

El cumplimiento generalizado implica los comportamientos que van más allá de los requerimientos mínimos de un cargo, en lo referente a obediencia de reglas y procedimientos, el uso de los períodos libres, etc. Por lo tanto, no son comportamientos dirigidos a otras personas, sino que son de carácter impersonal. Organ propuso, a cambio de cumplimiento generalizado, una dimensión menos amplia: ser concienzudo.

Organ (1988) define la virtud cívica (Graham, 1986) como todas aquellas acciones que indican que el individuo participa en, está

involucrado y se preocupa por la vida de la organización. Por último, deportividad se refiere a la voluntad del trabajador de tolerar circunstancias no favorables y hacer su trabajo sin quejarse.

Recientemente, Coleman y Borman (2000) plantearon una nueva taxonomía con tres dimensiones: (1) desempeño ciudadano interpersonal, en el que cabría altruismo y parte de los comportamientos de cortesía; (2) desempeño ciudadano organizacional, en el que se pueden subsumir algunos comportamientos de cortesía y cumplimiento generalizado, los de virtud cívica y deportividad, y (3) desempeño ciudadano de tarea, que incluiría comportamientos de cumplimiento generalizado. Sin embargo, la taxonomía planteada por Organ continúa siendo la más usada en la investigación y es la utilizada en el estudio que reproducimos.

No hay razones para creer que los CCO no pueden existir en culturas diferentes a la estadounidense, donde han sido ampliamente estudiados (Podsakoff et al., 2000; véase además el último metaanálisis realizado en el tema, de LePine et al., 2002). Se han encontrado en países europeos (por ejemplo, Frese, Kring, Soose y Zempel, 1996), asiáticos (por ejemplo, Farh, Podsakoff y Organ, 1990; Fahr, Earley y Lin, 1997; Wang, Law, Hackett, Wang y Chen, 2005) y africanos (Munene, 1995). Konovsky y sus colegas reportaron hallazgos sobre su existencia en México (Konovsky et al., 1994; Konovsky et al., 2001) y en Colombia fueron estudiados por Salgado, Molina, Orjuela y Pérez (2002), quienes en sus datos no encontraron una estructura de dimensiones igual a la encontrada en Estados Unidos y México.

² Deportividad significa, según el DRAE, proceder deportivo, que se ajusta a las normas de corrección. *Sportsmanship* se refiere a aquel que sabe perder, o dicho de otro modo, el que pone al mal tiempo buena cara, de manera que deportividad parece ser una buena traducción. En Salgado, Molina, Orjuela y Pérez (2002) aparece como deportivismo.

Como sólo análisis repetidos en diferentes tipos de organizaciones y trabajadores de diversos ámbitos permitirán definir si la estructura de los comportamientos ciudadanos en este país es similar a la encontrada en Estados Unidos, este trabajo busca, en primera instancia, verificar la estructura factorial de los comportamientos ciudadanos. Por lo tanto, partiendo del estudio de Salgado et al. (2002), en el que se encontraron cuatro de las cinco dimensiones, ya que virtud cívica no cargó en el análisis factorial se plantea, como primera hipótesis, que al menos se encontrarán cuatro de las cinco dimensiones tradicionales: cortesía, altruismo, cumplimiento generalizado o ser concienzudo y deportividad.

1.2 Antecedentes de los comportamientos ciudadanos

Entre los antecedentes de los CCO se encuentran la satisfacción en el trabajo, la confianza y la percepción de justicia. Veamos:

1.2.1 La satisfacción en el trabajo

Una de las relaciones más intensamente estudiadas en la literatura ha sido aquella entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño en la tarea de los individuos. Sin embargo, no se ha encontrado una relación significativa entre estas dos variables (Iaffaldano y Muchinsky, 1985), y Organ y sus colegas (Bateman y Organ, 1983; Smith et al., 1983) pensaron en un principio que la clave la constituía la relación entre la satisfacción y los comportamientos discrecionales, ni directa ni explícitamente reconocidos por el sistema formal de compensación, y que en el agregado promueven el funcionamiento efectivo de la organización.

De esta forma se vinculaba la satisfacción con la efectividad individual en la tarea y la efectividad de la organización. Esta relación ha sido sustentada desde los primeros trabajos de Organ (por ejemplo, Organ y Konovsky, 1989; LePine et al., 2002), de manera que la segunda hipótesis de este estudio plantea que hay una relación positiva entre satisfacción con el jefe y las dimensiones del comportamiento ciudadano. Aunque no todas las dimensiones necesariamente deberían tener el mismo vínculo con distintos correlatos, en el metaanálisis, LePine et al. (2002) no encontraron diferencias estadísticamente significativas entre las dimensiones en su asociación con la satisfacción.

1.2.2 Confianza

Konovsky y Pugh (1994) utilizan, como muchos científicos organizacionales, la teoría del intercambio social (Blau, 1964) para explicar las relaciones entre los jefes y sus subordinados. Su aplicación más básica sugiere que estas relaciones están fundamentadas en la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960), de manera que un jefe y su subordinado prefieren mantener un balance entre lo que dan y reciben en su relación, para minimizar el sentido de obligación o deuda (Blau, 1964).

Blau afirma que esta norma de reciprocidad se puede manifestar en dos tipos de intercambio: el económico, en cuanto a las relaciones calculadoras similares a las de carácter contractual, y el social, en cuanto a las relaciones voluntarias que generan obligaciones difusas y no especificadas, con una expectativa futura de retorno, cuyas características se dejan al arbitrio de la parte con la obligación. Estos dos tipos de intercam-

bio se diferencian por la carencia de una obligación futura específica en el intercambio social. Este intercambio requiere la confianza para sostener la asimetría temporal que se engendra. La parte acreedora debe poder confiar en que el otro cumplirá con su deuda –sea cual fuere su carácter– en algún momento no determinado en el tiempo.

Konovsky y Pugh (1994) sugieren que la confianza, como elemento fundamental del intercambio social, debe ser un antecedente básico del comportamiento ciudadano. En este contexto, nos referimos a la confianza interpersonal en el jefe, es decir, la creencia que tiene el subalterno sobre la integridad de su jefe, que le permite situarse en una condición de vulnerabilidad ante él. Butler y Cantrell (1984) condicionan esta confianza a la percepción que tiene la persona sobre la integridad, transparencia y lealtad de la otra. Estos autores argumentan que cuando los subalternos confían en sus jefes, establecen contratos relacionales con ellos (Rousseau y Parks, 1993), es decir, relaciones como aquellas del intercambio social, donde las obligaciones recíprocas son generales y sujetas a modificaciones a medida que las circunstancias lo exijan. Según Dansereau, Graen y Haga (1975), estas relaciones llevan a los subalternos a invertirle más tiempo y energía a sus tareas, a tener iniciativa en su realización y a aceptar mayores obligaciones que aquellas definidas en un contrato. Por ello, Konovsky y Pugh (1994) no sólo plantearon este antecedente, sino que encontraron hallazgos empíricos para sostenerlo.

Siguiendo este planteamiento, la tercera hipótesis plantea que la confianza del subalterno en su jefe estará positivamente relacionada con los CCO.

1.2.3 *Percepción de justicia*

A partir de los trabajos de Podsakoff (Fahr et al., 1990) y Moorman (1991) se plantea que un antecedente más importante para los comportamientos ciudadanos es la percepción de justicia, que explica la varianza de los CCO más allá de las variables demográficas y la satisfacción (referencias tempranas incluyen a Konovsky y Pugh, 1994; Konovsky y Organ, 1996, mientras que referencias recientes, a Tepper y Taylor, 2003). Una explicación ha sido la planteada por Organ (1988), quien argumentó que la relación encontrada hasta ese momento entre satisfacción y CCO era función “del grado en el que una persona piensa que la justicia se ha dado en su relación con la organización” (p. 61).

Konovsky y Pugh (1994) sostienen que parte de la varianza medida a través de la satisfacción se refiere a elementos cognitivos de percepción de justicia (véase un resumen en español en Salgado, 2002) y que a través de estas percepciones se promueve la confianza necesaria para que los empleados incurran en relaciones no contractuales con las organizaciones o sus agentes. Ellos demostraron que la percepción de justicia era un antecedente de los CCO y, además, que la confianza media la relación entre percepción de justicia y CCO.

Ahora bien, ¿cuál tipo de justicia predicen los CCO? La investigación ha mostrado que una fuente importante de confianza es la justicia procesal o la manera como se toma una decisión de asignar una recompensa o resultado en la organización (Folger y Konovsky, 1989; Sweeney y McFarlin, 1993),

ya que ésta influye en los juicios que los individuos hacen sobre las instituciones y sus líderes. Cuando un jefe trata a sus subordinados siguiendo las reglas de la justicia procesal, éstos lo perciben como una persona íntegra, receptiva y no arbitraria en sus decisiones. Como se señaló, la integridad y la transparencia condicionan la confianza que se pueda tener en el otro. Así, estas personas tratadas de manera justa podrán confiar en sus jefes.

A partir de estos argumentos, se plantea la cuarta hipótesis: la relación entre percepción de justicia procesal y los CCO estará mediada por la confianza en el jefe.

En lo referente a la justicia distributiva o la manera como en la organización se distribuyen las recompensas entre las personas, se ha encontrado que sólo tiene efecto en resultados específicos personales o contextuales, como la satisfacción con el pago (Sweeney y McFarlin, 1993). Konovsky et al. (2001) sostienen que esta justicia se encuentra en la base de relaciones de tipo intercambio económico, donde la justicia se verifica transacción a transacción. Como el CCO puede ser un mecanismo de transacción, planteamos la hipótesis quinta: la justicia distributiva predice el CCO, pero no es una relación mediada por la confianza en el jefe.

2. Método

2.1 Tamaño de la muestra y procedimiento

El trabajo se realizó en una institución universitaria en la ciudad de Bogotá, encuestando a una muestra de empleados de apoyo,

distintos a los profesores y a la gerencia media y alta. Un total de 354 personas contestaron la encuesta, quienes conformaron 177 parejas de jefe-subalterno. El grupo que respondió está constituido en un 45% por hombres, con un promedio de edad de 23 años y un promedio de 11,3 años de educación. El 96% de la muestra tiene contrato a término fijo, mientras que el 4% restante tiene contrato temporal.

Los cuestionarios fueron entregados a los empleados, para que los diligenciaran en su tiempo libre y en un lapso de una semana, al final de la cual los devolvieron al asistente de investigación que los había contactado. En el caso de los cuestionarios suministrados a los jefes para que evaluaran a sus subordinados, a cada uno de ellos les fue suministrado un conjunto de cuestionarios en cantidad igual a la de sus colaboradores, junto con sobres marcados para que los devolvieran discriminados por nombre y en sobre cerrado. El jefe evalúa los comportamientos ciudadanos de sus subordinados, y los empleados responden sobre su satisfacción y confianza en el jefe y su percepción de justicia procesal y distributiva. Cada caso está constituido por una pareja de subordinado y su jefe, y en algunos casos se repite el jefe que pudo haber evaluado a más de un subordinado.

2.2 Medidas

Para evaluar la satisfacción y la confianza en el jefe, así como la percepción sobre justicia distributiva y procesal, se utilizó un cuestionario que fue suministrado a los subordinados, y en el cual se utilizaron las medidas: satisfacción con el jefe o supervisor,

confianza en el jefe o supervisor, justicia procesal, justicia distributiva, comportamientos ciudadanos en las organizaciones y variables demográficas.

2.2.1 Satisfacción con el jefe o supervisor

Se utilizaron 18 ítems tomados de la subescala de satisfacción con el jefe o supervisor de la versión revisada del Job Descriptive Index (JDI) (Smith et al., 1987, citado por Konovsky et al., 1994). En esta pregunta, los empleados deben indicar si su jefe muestra o no 18 características en su supervisión, definidas en términos de adjetivos o frases adjetivadas, con una escala de Likert de 7 puntos desde “nunca” a “siempre”.

Este cuestionario ya se había traducido y usado satisfactoriamente tanto en México (Konovsky et al., 1994) como en Colombia (Salgado et al., 2002). El coeficiente alfa de fiabilidad (Cronbach, 1951) en este estudio es de 0,90, cifra que rebasa ampliamente el mínimo de 0,70, que es una convención en la literatura (Ghiselli, Campbell y Zedeck, 1981). Como se verá con las otras variables del estudio, todas rebasan el mínimo.

2.2.2 Confianza en el jefe o supervisor

Se utilizaron los tres ítems de la escala desarrollada por Roberts y O'Reilly (1974). Un ejemplo de las preguntas es “¿Qué tan libre o cauteloso se siente de poder hablar con su jefe de problemas y dificultades que tiene en el trabajo, sin arriesgar su trabajo o el que él se enoje con usted?”. En estas preguntas, los empleados deben indicar su respuesta con una escala de Likert de 7 puntos

desde “no confío” a “confío absolutamente”. Este cuestionario ya se había traducido y usado satisfactoriamente tanto en México (Konovsky et al., 1994) como en Colombia (Salgado et al., 2002). Roberts y O'Reilly aportaron hallazgos de que esta medida tiene validez convergente y discriminante y su coeficiente alfa en este estudio es de 0,89.

2.2.3 Justicia procesal

Para medir la justicia procesal se utilizaron ocho ítems desarrollados y validados por Konovsky y Folger (1991), usados por Konovsky y Pugh (1994), y que ya se habían traducido y usado tanto en México (Konovsky et al., 1994) como en Colombia (Salgado et al., 2002). Los ítems en esta medida reflejan las seis reglas de la justicia procesal identificadas por Leventhal (1990, citado por Konovsky y Folger, 1991), y un ejemplo de las preguntas es “¿Mi jefe me permite expresar mis puntos de vista?”. En esta pregunta, los empleados deben indicar su respuesta con una escala de Likert de 5 puntos desde “muy injusto” a “muy justo”, o también en otras desde “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”. El coeficiente alfa de fiabilidad en este estudio es de 0,95.

2.2.4 Justicia distributiva

En el caso de la justicia distributiva, se utilizaron dos ítems adaptados de Tyler (1990, citado por Konovsky et al., 1994), que ya habían sido traducidos y usados tanto en México (Konovsky, et al., 1994) como en Colombia (Salgado et al., 2002). Un ejemplo de las preguntas es “En general, ¿qué

tan justa es la respuesta que recibe de su jefe con respecto a sus problemas?”. En esta pregunta, los empleados deben indicar su respuesta con una escala de Likert de 5 puntos desde “muy injusto” a “muy justo”. La correlación interítem es de 0,82.

Para evaluar los CCO se utilizó un cuestionario que fue suministrado a los jefes, y en el cual se utilizó la siguiente medida.

2.2.5 Comportamientos ciudadanos en las organizaciones

Se usó un cuestionario con 32 ítems, tomado de la Organizational Citizenship Behavior Scale, desarrollada por Podsakoff et al. (1990) y previamente traducido al español y usado en México (Konovsky et al., 1994) y en Colombia (Salgado et al., 2002). Esta escala recoge dos dimensiones planteadas por Smith et al. (1983): altruismo y cumplimiento generalizado, y tres adicionales sugeridas por Organ (1988): deportividad, cortesía y virtud cívica (Graham, 1986). Se utilizó una escala de Likert de 7 puntos desde “muy en desacuerdo” a “muy de acuerdo”.

Los ítems se sometieron a un análisis factorial de ejes principales, utilizando rotación ortogonal varimax. Los resultados, tomando sólo los ítems con una carga superior a 0,40, arrojaron seis factores en una estructura factorial distinta a la previamente encontrada en los estudios realizados en Latinoamérica y mencionados anteriormente. Los seis factores encontrados son altruismo, cortesía, cumplimiento generalizado, virtud cívica, deportividad 1 y deportividad

2. Los coeficiente alfa de fiabilidad son para cortesía, 0,89; para altruismo, 0,92; para cumplimiento generalizado, 0,88; para virtud cívica, 0,88; para deportividad 1, 0,86, y para deportividad 2, 0,76.

2.2.6 Variables demográficas

Tanto a jefes como a subalternos se les preguntó sobre las siguientes variables demográficas: sexo, edad, años de educación recibida y tipo de contrato laboral.

3. Resultados

En el Anexo 1 aparecen los resultados del análisis factorial realizado a los ítems de CCO. Los valores en negrilla indican aquellos ítems que –según el valor de corte establecido como 0,40– cargaron dentro de los distintos factores. Aquellos ítems que cargaron en más de un factor y aquellos que cargaron en un factor diferente al establecido teóricamente fueron eliminados.

El factor 1 (cortesía) se construyó a partir de los mismos tres ítems de la muestra estadounidense y el ítem adicional de la muestra de México. Dos ítems más cargaron en este factor, y uno de ellos se incluyó como parte de éste: “considera los efectos de sus acciones sobre sus compañeros de trabajo”. El otro ítem adicional fue eliminado por su incongruencia con la definición de esta dimensión. En resumen, este factor está constituido por cinco ítems, de los cuales cuatro están presentes en otros estudios.

En el factor 2 (altruismo) cargaron seis ítems y cuatro de ellos coincidieron con los cinco ítems de las muestras mexicana y estadounidense. Los otros dos ítems restantes

fueron eliminados, porque no son consistentes con la definición de altruismo.

El factor 3 (cumplimiento generalizado) se constituyó de cinco ítems, es decir, un ítem adicional a la muestra de México y dos ítems más que en la muestra de Estados Unidos. El ítem adicional a ambas muestras fue “siempre termina su trabajo a tiempo”, y fue incluido dentro de este factor, ya que es consistente con su definición.

El factor 4 (virtud cívica) consistió de los mismos tres ítems de las muestras de México y Estados Unidos.

El factor 5 (deportividad 1) consistió de sólo tres de los cuatro factores incluidos en ambas muestras de México y Estados Unidos. A diferencia de estos dos países, hay un factor adicional compuesto de ítems que pertenecen a *sportsmanship*, y por ello se incluye y se llama *deportividad 2*. Deportividad 1 refleja comportamientos de sólo preocuparse por aquello cuanto atañe a uno y no lo que le atañe a otros y a la empresa en general, y ser negativo; mientras que deportividad 2 reúne dos ítems referentes a quejarse por cosas inútiles y rechazar los cambios.

Los resultados del análisis factorial de la muestra colombiana coincidieron, en su mayoría, con los hallazgos en las muestras mexicana y estadounidense, y esto sustenta la primera hipótesis. Este es el tercer estudio que explora los CCO en Colombia (Salgado et al., 2002; Otálora, 2006), y es interesante anotar que aunque la estructura factorial no ha sido idéntica, en los tres casos se aproxima lo suficiente a la planteada en estudios estadounidenses y mexicanos,

para pensar que existen los CCO en unas dimensiones parecidas a las planteadas en la literatura norteamericana.

En el Cuadro 1 se observan las medias y desviaciones estándar de todas las variables incluidas en el estudio, entre éstas la diagonal (entre paréntesis), los coeficientes alfa de fiabilidad o la correlación interítem en caso de variables con sólo dos ítems, así como las correlaciones entre ellas. Estas están en la dirección indicada. La segunda hipótesis plantea la relación positiva entre la satisfacción con el jefe y las diferentes dimensiones de los CCO. Como se aprecia, salvo en el caso de cortesía y virtud cívica, hay una correlación significativa entre satisfacción y las dimensiones restantes de los CCO, con lo que se fundamenta parcialmente la segunda hipótesis.

La tercera hipótesis plantea que la confianza del subalterno en su jefe estará positivamente relacionada con los CCO, hipótesis que se verifica salvo con las dimensiones deportividad 1 y deportividad 2.

La cuarta hipótesis plantea la relación entre percepción de justicia procesal y los CCO como una relación positiva y mediada por la confianza en el jefe. La prueba de la mediación se hizo siguiendo el método de Baron y Kenny (1986), que tiene cuatro etapas para probar la mediación según el Gráfico 1, con base en tres regresiones. La primera etapa busca mostrar que hay una relación significativa entre la variable predictora, en este caso justicia procesal, y la de salida, en este caso cada una de las dimensiones de los CCO (véase el tramo C en el Gráfico 1).

Medias, desviaciones estándar, coeficientes de fiabilidad y correlaciones de Pearson par las variables de estudio

Variables	Media	Desv. estándar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Cortesía	6,04	1,05	(0,89)									
2. Altruismo	6,03	1,10	0,71	(0,92)								
3. Cumplimiento generalizado	5,84	1,07	0,54	0,52	(0,83)							
4. Virtud cívica	5,95	1,22	0,49	0,59	0,44	(0,88)						
5. Deportividad 1 *	2,96	1,43	-0,21	-0,24	-0,32	-0,25	(0,86)					
6. Deportividad 2 *	3,19	1,90	-0,19	-0,16	-0,21	0,04	0,48	(0,76)				
7. Justicia procesal	3,97	0,96	0,30	0,35	0,20	0,15	-0,06	-0,03	(0,95)			
8. Justicia distributiva **	3,68	1,08	0,28	0,30	0,24	0,12	-0,14	-0,07	0,84	(0,82)		
9. Satisfacción con el jefe	5,12	1,13	0,13	0,17	0,16	0,00	-0,24	-0,19	0,69	0,61	(0,90)	
10. Confianza en el jefe	5,15	1,68	0,27	0,29	0,17	0,18	-0,13	-0,02	0,84	0,75	0,64	(0,89)

Todas las variables se midieron en una escala de 1 a 7, a excepción de **, que se expresaron en una escala de 1 a 5.

*Estas variables se expresaron en una escala de 1 a 5, pero los ítems estaban enunciados en sentido invertido a todos los demás.

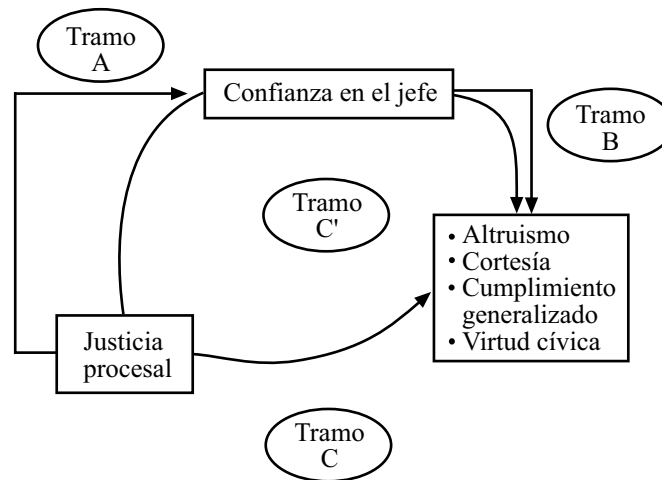
Los coeficientes alfa de fiabilidad para medidas con más de dos ítems y la correlación interitem para medidas con dos ítems aparecen entre paréntesis en la diagonal. En las correlaciones, los resultados en negrita son significativos al nivel 0,05 (bilateral), y los subrayados, a nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia con base en los datos del estudio.

La segunda etapa busca analizar si la variable predictora, justicia procesal, está relacionada con la mediadora, confianza en el jefe (véase el tramo A). La tercera etapa verifica que la variable mediadora, confianza en el jefe, está relacionada con cada una de las dimensiones de CCO (tramo B), y la

regresión se corre controlando los efectos de la variable predictora, justicia procesal. Finalmente, se deben comparar los tramos C y C', ya que si hay mediación la relación entre justicia procesal y los CCO debe decrecer hasta la insignificancia, cuando se añade confianza.

Gráfico 1
Etapas para comprobar la mediación



Fuente: elaboración propia, con base en los datos del estudio.

Para todos los CCO, salvo deportividad 1 y deportividad 2, la justicia procesal es predictora significativa (tramo C), y confianza predice de manera significativa todas las dimensiones de los CCO, salvo deportividad 2 (tramo B), de modo que el análisis completo sólo se corrió con los cuatro CCO siguientes: altruismo, cortesía, cumplimiento

generalizado y virtud cívica. Sin embargo, en todos los casos el efecto de confianza se pierde al introducir justicia procesal, como se aprecia en el Cuadro 2. Por lo tanto, esta cuarta hipótesis no fue respaldada, ya que aun cuando la justicia procesal efectivamente predice cuatro dimensiones, la mediación no se cumple.

Cuadro 2
Comprobación de los efectos de la mediación con uso de regresión múltiple

Etapas de testeo del modelo de mediación	B	SE B	IC 95%		β
Cortesía					
Etapa de testeo 1 (tramo c)					
Variable de salida: cortesía					
Predictor: justicia procesal	0,032	0,081	0,173	0,492	0,304
Etapa de testeo 2 (tramo a)					
Variable de salida: confianza en el jefe					
Predictor: justicia procesal	1,491	0,073	1,346	1,636	0,844
Etapa de testeo 3 (tramos b y c')					
Variable de salida: cortesía					
Mediador: confianza en el jefe	-0,003	0,086	-0,173	0,167	-0,004
Predictor: justicia procesal	0,339	0,152	0,039	6,639	0,309
Altruismo					
Etapa de testeo 1 (tramo c)					
Variable de salida: altruismo					
Predictor: justicia procesal	0,407	0,086	0,238	0,575	0,347
Etapa de testeo 2 (tramo a)					
Variable de salida: confianza en el jefe					
Predictor: justicia procesal	1,491	0,073	1,346	1,336	0,844
Etapa de testeo 3 (tramos b y c')					
Variable de salida: altruismo					
Mediador: confianza en el jefe	-0,021	0,091	-0,201	0,159	-0,032
Predictor: justicia procesal	0,434	0,16	0,118	0,118	0,370
Cumplimiento generalizado					
Etapa de testeo 1 (tramo c)					
Variable de salida: cumplimiento generalizado					
Predictor: justicia procesal	0,219	0,086	0,050	0,389	0,195
Etapa de testeo 2 (tramo a)					
Variable de salida: confianza en el jefe					
Predictor: justicia procesal	1,491	0,073	1,346	1,636	0,844
Etapa de testeo 3 (tramos b y c')					
Variable de salida: cumplimiento generalizado					
Mediador: confianza en el jefe	-0,033	0,091	-0,212	0,146	-0,052
Predictor: justicia procesal	0,279	0,16	-0,037	0,595	-0,248
Virtud cívica					
Etapa de testeo 1 (tramo c)					
Variable de salida: virtud cívica					
Predictor: justicia procesal	0,19	0,099	-0,006	0,386	0,146
Etapa de testeo 2 (tramo a)					
Variable de salida: confianza en el jefe					
Predictor: justicia procesal	1,491	0,073	1,346	1,636	0,844
Etapa de testeo 3 (tramos b y c')					
Variable de salida: virtud cívica					
Mediador: confianza en el jefe	0,098	0,106	-0,110	0,307	0,134
Predictor: justicia procesal	0,037	0,187	-0,332	0,406	0,029

Fuente: elaboración propia con base en los datos del estudio.

La quinta hipótesis plantea que la justicia distributiva predice el CCO, pero no es una relación mediada por la confianza en el jefe. En este caso, la hipótesis fue respaldada parcialmente, ya que en cuatro casos efectivamente la variable justicia predice los CCO: en los casos de cortesía ($B = 0,267$, $p < 0,000$), altruismo ($B = 0,312$, $p < 0,000$), cumplimiento generalizado ($B = 0,235$, $p < 0,002$) y deportividad 1 ($B = -0,181$, $p < 0,071$).

4. Discusión

Como se planteó inicialmente, nuestra intención con este artículo es modesta: prácticamente no hay investigación con respecto a los predictores del desempeño de los individuos en las organizaciones colombianas, y con nuestro estudio queríamos empezar a dilucidar las variables que determinan los comportamientos ciudadanos, reproduciendo un estudio hecho en Estados Unidos y en México. Sin embargo, la investigación, más que responder preguntas, plantea nuevos interrogantes. Aun cuando con respecto al concepto de los CCO se encontró, con estos datos, una estructura bastante similar a la obtenida regularmente en Estados Unidos y en México, los antecedentes a los CCO no resultaron tal como se habían planteado en las hipótesis, según lo expuesto en la literatura sobre el tema.

La estructura factorial encontrada es bastante similar a la descrita en los estudios reproducidos, lo que implica que tiene sentido hablar de los CCO en empresas colombianas, según la descripción de Organ. Podemos pensar que la encuesta se interpreta de manera muy similar a como se interpreta en otras regiones. Eso no quiere decir, sin em-

bargo, que se detengan los estudios de este tipo en otras empresas de sectores y tamaños diferentes. Aparte del estudio ya citado (Salgado et al., 2002), existe un tercer estudio hecho en Colombia (véase Otálora, 2006) que aunque hizo un a encuesta más corta modificada de Konovsky et al. (2001), tiene resultados casi idénticos a los obtenidos en Estados Unidos y México, lo que refuerza aún más la conclusión anterior.

Aun cuando la nueva definición de Organ (1997) no parte de que los comportamientos deban ser discrecionales y no remunerados, se ha planteado en la literatura (Morrison, 1994) la necesidad de mirar con mucho detenimiento cómo perciben y definen las personas las obligaciones inherentes a sus puestos, de manera que se pueda entender cuáles CCO están dentro o fuera de esas definiciones, en particular cómo inciden las diferentes culturas en esa definición (Paine y Organ, 2000). Esto abre una línea importante de trabajo aquí en Colombia, que debe iniciarse con la definición clara de si somos colectivistas, como lo determinó Hofstede (1984), o somos individualistas en lo institucional y colectivistas con nuestros *in-groups* o el grupo de familiares y amigos cercanos (House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta, 2004; Ogliastri et al., 1999). Poder definir esto llevará a entender mejor nuestro comportamiento en el trabajo y, por ende, los CCO.

En cuanto a los antecedentes, la situación, como ya se dijo, no es tan clara. Las hipótesis dos, tres y cinco, relacionadas con antecedentes importantes como satisfacción y confianza en el jefe y justicia distributiva, se respaldaron parcialmente, lo que también

demuestra que lo que estamos midiendo se asemeja mucho a lo medido en otras latitudes. Sin embargo, el análisis de la hipótesis cuatro arrojó unos resultados a la vez decepcionantes y sugerentes.

Al comprobar la mediación, se evidenció que la variable confianza no está funcionando como mediadora, como lo han propuesto y demostrado Konovsky y sus colegas (Konovsky, Elliot y Pugh, 1994; Konovsky y Pugh, 1994; Konovsky et al., 2001). Las razones de estos resultados pueden tener un carácter metodológico o teórico. Por una parte, las razones de carácter metodológico se pueden dar porque hay varias condiciones que se deben cumplir para comprobar la mediación: un tamaño de muestra efectiva,³ un coeficiente de fiabilidad del mediador de mínimo 0,90, la similitud entre las correlaciones de los tramos A y B, es decir, la correlación entre el predictor y el mediador y entre el mediador y la variable de salida (Frazier, Tix y Barron, 2004).

En el caso de nuestra muestra, la primera condición va contra la prueba: el tamaño efectivo convierte el poder en aquel de una muestra de 39 sujetos, lo cual es muy pequeño y sería necesario tener una variación bastante alta para que se pudiera observar. La segunda condición prácticamente se cumple con un coeficiente de 0,89, y la terce-

ra no, como se deduce del Cuadro 1. Al no cumplirse esta condición, la altísima correlación en el tramo A al compararse con la del tramo B (en cualquiera de los casos) produce una adicional reducción del poder. La alta correlación del tramo puede estar ocasionando adicionalmente problemas de multicolinealidad.

Por otra parte, se supone que aun cuando uno tenga razones de carácter teórico para comprobar una mediación, como no se están estudiando todas las variables posibles relacionadas con las variables en estudio, se deberían idealmente verificar todos los modelos alternativos con las variables disponibles (cosa que se ha vuelto factible con los paquetes disponibles para hacer análisis de modelaje de ecuaciones estructurales, SEM), y según Kenny et al. (1998) más de un modelo suele ser correcto.

En este estudio, en particular, se examinó una alternativa –la confianza como predictora de los CCO y la justicia procesal en el papel de mediadora–, pero no es válido reportarla porque no se planteó como hipótesis al iniciar el estudio. Sin embargo, es una sugerencia para futuros estudios mirar la relación planteada de esta manera, adicionalmente al planteamiento expuesto en un principio. Con este fin, es necesario plantear un razonamiento teórico que justifique la hipótesis, mirar con detalle la problemática planteada con la confianza general en Colombia (Salgado, 2005) y estudiar características de la confianza particularizada, como es la confianza en el jefe.

Aquí vale la pena resaltar que en México el carácter de mediadora de confianza tampoco se reprodujo en los datos (Konovsky,

³ La muestra efectiva, dada la correlación entre la variable predictora y la mediadora, se define con la siguiente fórmula: $N(1-r_{xm}^2)$, donde N es la muestra. El tamaño de la muestra efectiva está redefiniendo el poder, ya que éste baja a constituirse en el poder que tendría la muestra efectiva y no la muestra real (Kenny, Kashy y Bolger, 1998).

Elliot y Pugh, 1994), y la razón que aducen los autores es la posibilidad de que dado que la distancia de poder es alta en los países latinoamericanos (Hofstede, 1984; House et al., 2004; Ogliastrri et al., 1999), la confianza en el supervisor no es importante y por ello no predice los CCO. Los autores plantean la posibilidad de que, desde esta perspectiva, podría estudiarse mejor la confianza en los colegas como predictor. Asimismo, valdría la pena comprobar otras configuraciones con justicia distributiva.

Como nuestro propósito es poder esclarecer qué variables llevan a un mayor desempeño de las empresas, es importante voltear nuestra atención a ellas con la información extraída del estudio sobre lo que ya podría ayudar a su mejor funcionamiento. Por una parte, sabemos que los CCO se dan en Colombia, de manera que los empleadores y gerentes deberían tener conciencia de ellos y su importancia para hacer cuanto los promueve. Por otra parte, según estos resultados iniciales, la percepción de las justicias procesal y distributiva, la confianza en el jefe y la satisfacción con él son, también en Colombia, predictores de los CCO. Estas diferentes percepciones, creencias y actitudes son importantes en las empresas, y hay acciones para lograr que se den las ya definidas en la literatura. Una rápida mirada a buenos libros de texto sobre comportamiento organizacional puede ofrecer pistas diversas a gerentes interesados (véase, por ejemplo, Greenberg y Baron, 2000; Robbins, 2005; Whetten y Cameron, 2005).

Reproducir estudios no es fácil porque en países como el nuestro –donde aún está casi todo por estudiar– plantear posibles expli-

caciones a los resultados es casi un trabajo para la imaginación. También es problemático el tratar de hacerlos como se prescribe: repetir en el mismo tipo de organización y con igualdad de procedimientos. En este caso no fue posible hacerlo en el mismo tipo de organización (hospital), donde el CCO puede en parte estar prescrito en las definiciones de los cargos. Sin embargo, el procedimiento fue similar y se tuvo mucho cuidado en usar encuestas debidamente traducidas y ajustadas a nuestra manera de hablar.

El trabajo carece de las siguientes limitaciones: es un trabajo de corte transversal y en una institución educativa, lo que no permite hacer juicios de causalidad ni generalizar a las empresas en general. Por otra parte, aunque la mediación trata sobre la causalidad (en particular con la metodología de Baron y Kenny, 1986), es claro que un estudio de estas características no puede predicarla. Por lo tanto, vale la pena aclarar que aunque se estudió la mediación de una variable, ni el diseño ni el análisis contemplan la causalidad. Esta es, sin embargo, una práctica común en las ciencias sociales y una vez ampliamente establecida una mediación se debe hacer un esfuerzo por recolectar datos longitudinales o hacer un experimento para validar la mediación.

Para la realización de nuevos estudios en torno al tema de los CCO en Colombia es importante considerar algunas de las sugerencias planteadas aquí: al tiempo con estudios modestos que exploren otras empresas de sectores y tamaños diferentes, valdría la pena examinar cómo perciben y definen los colombianos sus obligaciones en el trabajo para relacionar estos hallazgos con varia-

bles de cultura. Asimismo, en el estudio de los antecedentes de los CCO se deben comprobar diferentes modelos de mediación y, por último, diseñar estudios longitudinales.

Lista de referencias

- Barnard, C. I. (1938/1968). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baron, R. M. y Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, 1173-1882.
- Bateman, T. S. y Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- 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.
- (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brief, A. P. y Motowidlo, S. J. (1985). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 4, 710-725.
- Butler, J. K. y Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55, 19-28.
- Coleman, V. L. y Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 25-45.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Dansereau, F. Jr., Graen, G. y Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Fahr, J., Earley, P. C. y Lin, S. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.
- Fahr, J., Podsakoff, P. M. y Organ D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16, 705-722.
- Folger, R. y Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 15-30.
- Frazier, P. A., Tix, A. P. y Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51, 115-134.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A. y Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37-63.

- Ghiselli, E. E., Campbell, J. P. y Zedeck, S. (1981). *Measurement theory for the behavioral sciences*. San Francisco: Jossey Bass.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of social reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 165-167.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 8, pp. 1-52). Greenwich, CT: JAI Press.
- Greenberg, J. y Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences, international differences in work-related values. Abridged edition*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. y Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Iaffaldano, M. T. y Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Ilgel, D. R. y Pulakos, E. D. (1999). *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Karambavy, R. (1990). *Work unit characteristics with implications for organizational citizenship behavior* (Working paper). North York, Ontario: York University.
- Katz, D. (1964). The motivation bias of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A. y Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. En D. T. Gilbert, S. T. Fiske y G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., pp. 233-265). New York: Oxford University Press.
- Konovsky, M. A., Elliot, J. y Pugh, D. (1994). *The dispositional and contextual predictors of citizenship behaviour in Mexico* (Working paper). New Orleans, Louisiana: A. B. Freeman School of Business, Tulane University.
- Konovsky, M. A. y Folger, R. (1991). *The effects of procedural and distributive justice on organizational citizenship behavior*. Documento presentado en the Annual Meeting of the Academy of Management, Miami, Estados Unidos.
- Konovsky, M. A. y Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Konovsky, M. A. y Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Konovsky, M. A., Villanueva, C. y O'Leary, B. (2001). *Further developments of a social exchange model of organizational citizenship behavior*. Documento presentado en the 2001 Meetings of the Latin American Research Consortium, Monterrey, México.
- LePine, J. A., Erez, A. y Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organization justice and organizational citizenship

- behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- 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. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10, 115-126.
- Munene, J. C. (1995). "Not-on-seat": An investigation of some correlates of organizational citizenship behavior in Nigeria. *Applied Psychology: An International Review*, 44, 111-122.
- Ogliastri, E., McMillen, C., Altschul, C., Arias, M. E., Bustamante, C. de, Dávila, C., Dorfman, P., de la Coletta, M. F., Fimmen, C., Ickis, J. y Martínez, S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en diez países de América Latina. El estudio Globe. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 22, 29-57.
- Organ D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Organ, D. W. y Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Otálora, G. (2006). *Effects of work-family conflict on organizational citizenship behavior*. Disertación doctoral no publicada, Tulane University, New Orleans, Louisiana, Estados Unidos.
- Paine, J. B. y Organ, D. W. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behaviour: Some preliminary conceptual and empirical observations. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 45-59.
- Podsakoff, P. M. y MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance. *Human Performance*, 10 (2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. y Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance. En G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 11, pp. 1-49). Greenwich, CT: JAI Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. y Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. y Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Roberts, K. H. y O'Reilly, C. A. (1974). Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits. *Academy of Management Journal*, 17, 205-215.

- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rousseau, D. M. y Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 15, pp. 1-42). Greenwich, CT: JAI Press.
- Salgado, E. (2002). Mujeres y hombres frente a la justicia en la organización. *Monografías de Administración*, 61, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, 54 págs.
- (2005). *La confianza en Colombia: un estudio sobre la relación entre confianza y participación en asociaciones voluntarias*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- , Molina, C., Orjuela, R. y Pérez, C. (2002). ¿Tiene algún efecto “la rosca”? Efectos del liderazgo intercambio líder-miembro en la organización. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 28, 27-50.
- 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.
- Sweeney, P. D. y McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the “ends” and the “means”: An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.
- Tepper, B. J. y Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 6, 97-105.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. y McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddy waters). En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 17, pp. 215-285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. y Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420-432.
- Whetten, D. A. y Cameron, K. S. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.

Anexo 1
Resultados del análisis factorial*

	Factor					
	1	2	3	4	5	6
Trata de evitar provocarles problemas a otros	0,770	0,344	0,191	0,067	0,164	0-,044
Respeta los derechos y privilegios de los demás	0,718	0,313	0,259	0,134	0,008	0,119
Considera los efectos de sus acciones sobre sus compañeros de trabajo	0,678	0,309	0,231	0,197	0,175	-0,102
Me informa antes de emprender cualquier acción importante	0,577	0,325	0,231	0,196	-0,148	0,277
Nunca abusa de sus derechos o de sus privilegios	0,571	0,246	0,461	0,291	0,038	0,122
Me comenta a mí o a la gente que podría verse afectada por sus acciones, antes de llevarlas a cabo	0,538	0,285	0,151	0,197	-0,063	0,219
Siempre trata con cuidado las cosas que son propiedad de la empresa	0,474	0,211	0,322	0,342	-0,029	0,239
Ayuda a orientar a nuevos compañeros de trabajo, aunque no se le pida hacerlo	0,315	0,722	0,203	0,302	0,042	0,098
Ayuda a que otros trabajadores sean productivos	0,383	0,705	0,217	0,299	0,112	0,009
Ayuda a otros cuando tienen mucho trabajo	0,339	0,687	0,169	0,337	0,124	0,062
Comparte objetos personales con otros si es necesario para ayudarles en su trabajo	0,391	0,585	0,123	0,313	-0,113	0,203
Trata de hacer lo mejor aunque haya problemas	0,364	0,571	0,374	0,345	0,162	0,136
Ayuda a otros cuando han estado ausentes	0,446	0,566	0,211	0,399	0,085	0,133
Es capaz de tolerar inconvenientes ocasionales cuando éstos se presentan	0,362	0,474	0,397	0,135	0,107	0,143
Siempre es puntual	0,138	0,183	0,768	0,176	0,054	0,052
Avisa con anticipación si va a faltar al trabajo	0,382	0,069	0,634	0,057	0,063	0,049
Siempre termina su trabajo a tiempo	0,140	0,260	0,633	0,151	0,095	0,082
Busca más trabajo cuando termina con el asignado	0,300	0,534	0,606	0,091	0,007	0,065
Siempre sigue las reglas de la empresa y del departamento	0,489	0,103	0,567	0,437	-0,112	0,177
Mantiene su área de trabajo en orden	0,045	0,027	0,565	0,128	0,038	0,170
Siempre hace más de lo que su puesto requiere	0,169	0,533	0,544	0,032	0,122	0,002
Su asistencia al trabajo es superior al promedio	0,350	0,216	0,533	0,228	0,125	-0,107
No se queja del trabajo que se le encarga	0,287	0,450	0,483	0,239	0,194	0,060

Continúa

Continuación

	Factor					
	1	2	3	4	5	6
Se mantiene informado sobre cambios en la empresa	0,100	0,256	0,261	0,848	0,120	-0,097
Asiste y participa en las reuniones de la empresa	0,168	0,168	0,164	0,791	0,014	-0,083
Muestra preocupación por la imagen de la empresa	0,326	0,229	0,222	0,628	-0,090	0,011
Ofrece sugerencias de como mejorar el funcionamiento de la empresa	0,136	0,400	0,086	0,574	-0,034	-0,034
Sólo piensa en sus problemas de trabajo y no en los de los otros	0,141	0,093	-0,031	0,082	0,815	0,140
Siempre encuentra aspectos negativos a lo que se está haciendo en la empresa	0,056	0,039	0,100	-0,052	0,807	0,309
No pone atención a anuncios, mensajes, o material escrito que proporcionan información sobre la empresa	-0,111	0,033	0,155	-0,001	0,793	0,013
Se queja mucho sobre cosas sin importancia	0,088	0,171	0,193	-0,029	0,388	0,650
Expresa resentimiento por cualquier cambio que haga la gerencia	0,131	0,051	0,104	-0,136	0,263	0,570

Método de extracción: factorización del eje principal.

Método de rotación: normalización varimax con Kaiser.

* La rotación ha convergido en 9 iteraciones. Los números resaltados en negrilla indican aquellos ítems que tuvieron cargas mayores a 0,4 y que por lo tanto fueron incluidos dentro de cada uno de los seis factores.

Aquellos que cargaron por encima de 0,4 en dos o más ítems, no fueron contemplados.

Fuente: elaboración propia con base en los datos del estudio.