

# **Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración**

**(CLADEA, 50 años).**

## **Predictores de los Comportamientos de Ciudadanía**

**Organizacional: El vínculo con la personalidad del trabajador y  
la cultura organizacional.**

**Track 3: Liderazgo y Gestión del Capital Humano.**

### **Resumen**

En la presente investigación se desarrolla el estudio de las variables para la predicción de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional, esto a través del análisis de 2 niveles de elementos, el primero son los comportamientos individuales estudiados en la personalidad del trabajador, el segundo elemento es la cultura organizacional, interpretada como la relación del símbolo grupal de los rasgos culturales de la empresa en su conjunto. Se elaboró un instrumento a partir de una revisión teórica que permitiera validar las variables aplicándose a una muestra representativa, los resultados muestran que la influencia de las variables propuestas si predicen el comportamiento de la ciudadanía organizacional.

Palabras Clave: Ciudadanía Organizacional, Cultura y Personalidad.

## Introducción

Dentro de la organización denotamos conductas o comportamientos los cuáles sobrepasan los roles o papeles establecidos a los miembros de la estructura de la empresa, tales comportamientos no son prescritos o requeridos en un trabajo determinado, pero están integrados por comportamientos sociales, los cuáles son imprescindibles y son parte de la operación de las tareas, como por ejemplo el ayudar a los compañeros o proteger los recursos de la organización. Este fenómeno llamado por algunos investigadores como el comportamiento de ciudadanía organizacional, la cual se concibe de manera individual, discrecional y no reconocido por el sistema formal y en conjunto promueve la eficiencia y efectividad de la organización (Organ, 1988).

De acuerdo a lo anterior es posible considerar que la práctica de este tipo de comportamientos en las empresas apoyará a la organización en tener un estándar de expectativas y principios fundamentales en el comportamiento grupal y si son compartidos producirán reglas de conducta para los individuos o empleados de la empresa.

Estudiando los antecedentes teóricos de este comportamiento llamado Ciudadanía Organizacional se encontraron varios autores que relacionan teóricamente pero de manera indirecta las siguientes variables:

La primer variable es la personalidad, debido a que el individuo como conocedor de su propio ser, desarrolla comportamientos y formas de conducta, esto a través de sus propias características: su personalidad y emociones, sus habilidades o actitudes y sus valores (Robbins & Judge, 2007), las cuales generan comportamientos naturales o aprendidos en el individuo.

El segundo elemento analizado es la Cultura Organizacional, en donde se considera que formar parte de una organización es ser parte de su cultura, “la forma en que se hacen las

cosas aquí” (cita mencionada por el autor para hacer denotar el concepto de la empresa), tiene un impacto profundo en los resultados de la organización (Deal & Kennedy, 1982 en Jean Lee & Yu, 2004). De esta manera, la cultura organizacional representa valores, reglas, estilos de vida que rigen el comportamiento de la compañía y se considera como un aspecto importante para el éxito de la empresa, ya que provee un modelo de pensar y de comportamiento de los empleados (Liu, 2005).

Al revisar estas variables surgió la inquietud de realizar este estudio para medir en la práctica, en un organismo público mexicano, si estas variables efectivamente predicen el comportamiento de la ciudadanía organizacional.

En base a esta teoría analizada se considera que estas variables/elementos propuestos aportan conocimiento al estudio del comportamiento del empleado dentro de la empresa, permitiendo que las organizaciones puedan mejorar su efectividad organizacional, ya que permite conocer los elementos predictores que le ayudarán a los directivos a fortalecer la toma de decisiones relacionada con el capital humano de la empresa. De esta manera se plantea el siguiente problema de estudio:

¿La personalidad del trabajador y la cultura organizacional son elementos que predicen el comportamiento de la ciudadanía organizacional dentro de un organismo público?

## **Revisión de la literatura**

Se presenta en este apartado el análisis teórico que le de sustento a la variable dependiente (Comportamiento de la Ciudadanía Organizacional) y a las variables independientes (personalidad, y cultura organizacional).

### **a) Comportamiento de Ciudadanía Organizacional**

El comportamiento de ciudadanía organizacional es considerado como un comportamiento individual, discrecional y no es explícitamente reconocido por el sistema de recompensa

formal, el cual, en conjunto promueve el funcionamiento eficiente y efectivo de la organización (Organ, 1988). Se puede describir como una acción de conductas de voluntariado ciudadano social en donde el empleado que ha desarrollado estas conductas las implementa de manera consciente o inconsciente en beneficio de sus actividades laborales y por ende para la propia organización.

De esta manera, es importante resaltar el concepto de *discrecional*, ya que este describe la conducta del comportamiento sin ser escrito de manera formal, ya que no es un requerimiento en la descripción del trabajo, no está especificado en sus roles formales, y no es visto o juzgado de manera formal.

No es *recompensado* pero tampoco es castigado, estas son acciones o gestos que el empleado realiza y que permite fortalecer por medio de la cordialidad la operación social de la empresa u organización, pero que son parte de la operatividad de las tareas que realiza, por ejemplo: el cuidar los recursos de la compañía, el ayudar y apoyar a los compañeros de trabajo, el tener la iniciativa de dar propuestas para mejorar su trabajo o el buscar su auto capacitación para desarrollar mejorar sus actividades.

El concepto de comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB), es un término relativamente nuevo, ya que hasta 1983, se introduce el constructo de comportamiento de ciudadanía organizacional (Bateman & Organ, 1983; Smith, et al., 1983) para identificar o representar las acciones del individuo centradas en su compañía, sus bases se encuentran en los estudios de Katz (Katz, 1964 en Smith et al., 1983). Las investigaciones sobre este tema se han desarrollado de manera muy amplia, ya que se han estudiado diversas formas de conductas que se relacionan con el comportamiento ciudadano, las cuales se han denominado dimensiones o formas de ciudadanía organizacional y que son señaladas en la publicación de Organ, et al., (2006), agrupándose en seis dimensiones/comportamientos:

1.- Comportamiento de Ayuda: es la ayuda voluntaria con otros y es prevenir la ocurrencia de problemas relacionados con el trabajo (Boorman & Motowidlo, 1997).

2.- Comportamiento de Lealtad Organizacional: es la voluntad de proteger a la organización, apoyando y defendiendo la consecución de los objetivos organizacionales (Boorman & Motowidlo, 1997).

3.- Comportamiento de Iniciativa Individual: es algo más de lo mínimo requerido o generalmente esperado (Podsakoff, et al., 2000)

4.- El Cumplimiento Organizacional: se refiere a exceder lo aceptable en aspectos dentro de la organización, como la atención, puntualidad, limpieza y cuidado en la organización de recursos humanos, técnicos o materiales.

5.- Comportamiento de Virtud Cívica: Este comportamiento refleja el reconocimiento de una persona de ser parte de un todo, como ser miembros de una ciudad y aceptar las responsabilidades de esa situación (Graham, 1991 en Podsakoff, et al., 2000).

6.- Comportamiento de Auto desarrollo: incluye el comportamiento voluntario de los empleados para mejorar sus conocimientos, habilidades y capacidades (George & Brief, 1992 en Podsakoff, et al., 2000).

El análisis teórico desarrollado, nos permite inferir una gran contribución académica del Comportamiento de Ciudadanía Organizacional al determinar conductas comprometidas aceptables de los individuos dentro de su ámbito laboral, fomentando así, valores y creencias organizacionales dirigidas a los logros de los objetivos organizacionales.

## **b) La Personalidad del Individuo**

Desde la perspectiva teórica, la personalidad es la suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros (Robbins & Judge, 2007), para efectos de esta

investigación se consideró la auto evaluación y la autorregulación, como formas de reflejar formas relacionadas con el comportamiento humano.

La auto-evaluación según Robbins & Judge (2007) es la percepción de como las personas difieren en el grado en que ellos se agradan o se desagradan a ellos mismos. Las personas que tienen un auto evaluación positiva se ven a ellos mismos como efectivos, capaces y controlan su medio ambiente, en cambio cuando su auto evaluación es negativa, tienden a no agradarse ellos mismos, cuestionan sus capacidades y se ven como menos poderosos sobre su ambiente. Como lo señalan estos autores, el auto evaluación se determina por dos análisis, la auto-estima y el locus de control.

La auto estima es el grado de agrado o rechazo a sí mismos y el grado de que ellos piensan que son dignos o indignos como persona. Las personas que tienen una vista positiva de ellos mismos y de sus capacidades, tienden a agradarse y valorarse ellos mismos, en cambio las personas que tienen una baja auto estima son más susceptibles a influencias externas, dependen de recibir evaluaciones positivas de otros. (Robbins& Judge, 2007).

El locus de control se ha considerado como el grado que las personas creen que ellos son amos de su propio destino. Éste puede ser interno y externo. El interno son individuos que creen que controlan lo que les sucede. En cambio, el externo son individuos que piensan que lo que a ellos les sucede es controlado por factores externos como la suerte o la oportunidad (Rotter, 1966 en Robbins & Judges, 2007).

En cuanto a la segunda forma de la personalidad se habla de la autorregulación, la cuál es la característica de la personalidad que mide la capacidad del individuo para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos, al tender prestar más atención al comportamiento de los demás y ajustarse o adaptarse, así como ponerse diferentes “caras” para diferentes audiencias. Esta teoría de la auto regulación, es una contribución a la

psicología de la personalidad, propuesta por Mark Snyder en 1974. la cuál se refiere al proceso mediante el cual la gente regula su propio comportamiento con el fin de “verse bien” a fin de que puedan ser percibidos por otros en una situación favorable, la diferencia entre un alto y un bajo nivel de esta característica es que en el primero, la gente vigila y cambia su comportamiento para adaptarse en diferentes situaciones. En cambio, en el segundo, la gente es coherente con sus valores en su comportamiento lo que puede predecir su conducta.

### **c) Cultura Organizacional**

La cultura organizacional, según varios autores, se refiere a un sistema de significados compartidos por los miembros de la estructura y que distingue a esa organización de otras organizaciones (Robbins & Judge, 2007). Por definición, la cultura organizacional es fugaz, intangible, implícita pero cada organismo desarrolla un juego de suposiciones, acuerdos y reglas implícitas que gobiernan el lugar de trabajo (Deal & Kennedy 1983 en Choueke & Armstrong, 2000).

La cultura organizacional provee un modelo de pensar y de comportamiento de los empleados, a la vez que representa creencias, valores, moral, reglas, sistemas, estilos de vida, ambiente y las impresiones y comportamientos de la compañía. Por lo tanto, la cultura es un concepto difícil de medir, ya que está basado en creencias y responsabilidades visibles en las estructuras y las prácticas. Para medir esta cultura se tomó como referencia el modelo de Denison (Fey & Denison, 2003), el cual está basado en cuatro rasgos característicos de la cultura organizacional:

El primer rasgo es la Participación, esta señala que las organizaciones efectivas delegan y dan poder a la gente, se organizan mediante equipos y reconocen la capacidad humana.

Un segundo rasgo es la Consistencia, en este las organizaciones efectivas tienden a tener fuertes culturas de consistencia, esto a través de normas de comportamiento señalados en los códigos de valores.

La Adaptabilidad, es un tercer rasgo que determina como las organizaciones adaptables toman riesgos y aprenden de sus errores y además tienen la capacidad y experiencia para crear cambios.

El último rasgo es la Misión, aquí las organizaciones efectivas tienen un claro sentido de dirección definida por objetivos estratégicos y expresan una visión del futuro.

## **Objetivo**

Determinar si la personalidad del trabajador, y la cultura organizacional son elementos que permitan predecir los comportamientos de la ciudadanía organizacional.

## **Metodología**

El tipo de investigación es correlacional y explicativo al establecer la relación entre las diversas variables independientes (la personalidad del individuo y la cultura de la organización) con la variable dependiente (Comportamiento de Ciudadanía Organizacional).

En base a la revisión teórica se encontraron un número importante de instrumentos para medir estas variables por lo que se utilizaron los instrumentos de Organ, Podsakoff y Mackenzie(2006) para la medición de la variable del comportamiento de ciudadanía organizacional, para el comportamiento de ayuda el de Van Dyne y Le Pine, (1988); para el comportamiento de iniciativa el de Moorman y Blakely, (1995); en la lealtad el de Van Dyne, Graham y Dienesch, (1994); en el cumplimiento fue el de Smith, Organ, y Near, (1983); en la virtud cívica, Podsakoff y Mackenzie (2000); y en el autodesarrollo, George y Jones, (1997).

En la Cultura Organizacional se adaptó el instrumento diseñado por Fey & Denison, (2003) y en la variable atributos de la personalidad se utilizaron los instrumentos de Rosenberg, (1989), Snyder, (1974 en Robbins & Judges, 2007) y el instrumento de Rotter, (1966 en Robbins & Judges, 2007).



En base a los anteriores instrumentos se llevó a cabo el proceso de validación, de esta manera el cuestionario quedó compuesto por 61 preguntas. La escala de medición utilizada consistió en una escala de Likert de 7 elementos (en donde 1 representaba nada de acuerdo, 2 casi nada, 3 poco de acuerdo, 4 neutral, 5 algo de acuerdo, 6 mucho y 7 totalmente de acuerdo, esta escala fue seleccionada en base a la revisión de literatura utilizada).

El universo del estudio de la investigación fueron empleados que trabajaban en un organismo público en el Estado de Nuevo León, México que se dedican a la asistencia social que tuvieran un contacto directo con los visitantes a esta organización. La muestra de la población fue probabilística, en la cual todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos.

La recolección de datos se desarrolló a través de un cuestionario. La cantidad de encuestas que finalmente fueron recolectadas de forma real fueron 709 de 870 que habían sido solicitadas, obteniendo un grado de recuperación del 82% de la cantidad solicitada. Una vez recolectada la información se procedió a estimar la confiabilidad, a través de la determinación del alfa de Cronbach, en la tabla 1 se muestran los resultados de confiabilidad de los variables del cuestionario.

Tabla 1 Determinación del Alfa de Cronbach por variable.

Variable	Alfa de Cronbach
CULTURA	0.91
PERSONALIDAD	0.86

Fuente Elaboración propia en base a los datos de investigación de campo.

## Resultados

Para el desarrollo del análisis estadístico en este estudio, se utilizó la modelación de ecuaciones estructurales, el cual nos permitió establecer de manera integrada la solución en un

solo análisis, ya que el ser un método multivariable nos permitió examinar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia.

Para implementar esta modelación se utilizó el software Smart PLS, este software fue creado en el Instituto de gerencia para las operaciones y organizaciones en la Universidad de Hamburgo en Alemania por Ringle, Wende y Will en el 2005 (<http://www.smartpls.de/forum/>). La aplicación de este análisis de ecuaciones estructurales es mediante Partial Least Squares, (PLS) que se basa en la minimización de los residuales de la varianza de las variables. Esta herramienta no requiere una distribución normal y sus requerimientos de tamaño de muestra son menos restrictivos (Chin, 1998), mediante su aplicación se obtienen dos tipos de modelos, el Modelo de Medición (Outer model) el cual consiste en la estimación de la comunalidad entre los indicadores para reflejar la confiabilidad de los indicadores en relación con la variable latente y el Modelo Estructural (Inner model) se estiman las trayectorias o relaciones entre las variables. Este enfoque no incluye indicadores globales, ya que los soluciona por partes y en forma recursiva.

Los anteriores elementos se utilizan para establecer el ajuste del modelo, debido a que el enfoque del PLS no es paramétrico (García-Calderón, 1998). Una prueba utilizada en la evaluación de los modelos de PLS es la R<sup>2</sup> de las variables dependientes, esta prueba tiene la misma interpretación que en el enfoque tradicional de regresión, es decir, el porcentaje explicado de las variables endógenas por las variables independientes. (Chin, 1998). El resultado del análisis es de .42 (tabla 2).

Tabla 2 Determinación de R<sup>2</sup> por variable

	R <sup>2</sup>
CULTURA ORGANIZACIONAL	.19
OCB	.93

PERSONALIDAD	.15
Promedio	.42

Fuente Elaboración propia en base a los datos de investigación de campo

## Discusión

Los resultados de las relaciones entre variables (Tabla 3) que integraron las hipótesis del estudio, permiten establecer si dichas hipótesis fueron apoyadas en el estudio.

Tabla 3.- Determinación de la Beta en la relación de las variables del modelo

Relación de las variables del modelo	(Beta)
CULTURA -> OCB	0.215***
PERSONALIDAD -> OCB	0.793***
	*** p < .001

Fuente Elaboración propia en base a los datos de investigación de campo.

Hipótesis de investigación 1: Los rasgos de la cultura organizacional tienen una relación positiva con el comportamiento de ciudadanía organizacional

Hay una relación positiva entre la cultura organizacional y el comportamiento de ciudadanía organizacional ( $b = 0.215$ ;  $p < .001$ ). En base a ello, la hipótesis fue apoyada.

Este resultado permite inferir que la cultura organizacional prolifera conductas relacionadas con el comportamiento de ciudadanía organizacional, considerando que en la organización se determinan o conforman para el empleado sus actitudes, pensamientos y metas personales y profesionales, de esta manera la organización crea su imagen hacia el exterior, ya que al final del día ese empleado es la imagen de la empresa, un ser humano sensible a la organización y su comunidad, leal y consistente en sus acciones. (Terán & Mendoza, 2009).

Hipótesis de investigación 2: La personalidad tienen una relación positiva con el comportamiento de ciudadanía organizacional

Existe una relación positiva entre la personalidad y el comportamiento de ciudadanía organizacional ( $b = 0.793$ ;  $p < .001$ ). En base a este análisis, la hipótesis fue apoyada.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la personalidad del individuo, ya sea adquirida o innata determinan conductas relacionadas con el comportamiento de ciudadanía organizacional.

## **Conclusiones**

El resultado en esta investigación nos permitió establecer que el objetivo planteado fue alcanzado, ya que las hipótesis se respaldaron con los resultados obtenidos en el contexto observado. Estas relaciones nos vincularon a conocer elementos que pueden influir en el desarrollo teórico del estudio de la ciudadanía organizacional. Este análisis permitió observar la influencia de elementos dentro y fuera de una estructura organizacional los cuales impactan de manera positiva en la generación de conductas ciudadanas en el empleado para beneficio de la organización. Una de las consideraciones prácticas de este estudio, es que los resultados obtenidos pueden ser utilizados para generar en la organización acciones que favorezcan conductas de ciudadanía organizacional, esto mediante el apoyo de implementar una cultura organizacional basado en estos principios, así como tomar como referencia los conceptos de personalidad para implementar procesos en la sección empleo que permitan allegar empleados con ciertas características descriptivas asegurando la continuidad y proliferación de estas conductas ciudadanas. Cada organización, como ente en particular, desarrolla características particulares en base a sus necesidades u objetivos en el mercado, propiciando diferentes conductas en sus empleados, esto a través de fomentar programas o campañas específicas que ayuden a obtener y fortalecer las dimensiones de comportamiento ciudadano en el trabajador. Es importante considerar que los comportamientos ciudadanos tienen su vinculación con la cultura de la organización, esto hace muy sensible al empleado y ser receptivo a las inconformidades generadas en su ambiente laboral, por tal motivo la

organización deberá atender los factores que generan esta insatisfacción en el empleado y por lo cual lo limite en la generación de sus propios comportamientos ciudadanos.

En cuanto a las limitaciones de este trabajo, podemos señalar que el estudio se llevó a cabo en un contexto con características muy especiales en cuanto a su cultura organizacional y el comportamiento de sus integrantes, por tal motivo los resultados solo determinan el comportamiento específico de este sector de la población.

La esencia de toda organización, no importando su giro, es el aspecto humano, es el motor que mueve los aspectos operativos y administrativos de la empresa, esto conlleva a reconocer las variables de estudio de esta investigación.

## **Referencias Bibliográficas**

Bateman, T., & Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "Citizenship". *Academy Of Management Journal*, 26(4), 587-595.

Bateman, T., & Snell, S. (2004). *Administración: una ventaja competitiva*. México, Mc. Graw Hill.

Borman, W., & Motowidlo, S. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research*, 295 - 335. Mahwah, NJ: Erlbaum

Choueke, R., & Armstrong, R. (2000). Culture: A missing perspective on small and medium sized enterprise development?. *International Journal Of Entrepreneurial Behavior & Research*, 227.

Dávila, A., & Martínez, N. (1999). Cultura en organizaciones latinas. (pp. 17-36). México, Editorial Siglo XXI.

Fey, C. F., & Denison, D. R., (2003). Organizational Culture and effectiveness : Can american theory be applied in Russia ?. *Davidson Institute Working Paper Series*, paper 598.

Garcia Calderon Diaz, Luis (1998). A PLS model of strategic networks and organizational performance: Based on environmental turbulence, information technology, and transaction costs. Ph.D. dissertation, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Mexico), Mexico. Retrieved March 26, 2010, from ABI/INFORM Global.(Publication No. AAT 9945760).

George, J.M. y Jones, G.R. (1997). Organizational Spontaneity in context. *Human Performance*. 10(2), 153-170.

Jean Lee, S., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal Of Managerial Psychology*, 340.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). Administración una perspectiva global. (pp.14-25). México. Mc Graw Hill.

Liu, T-M. (2005). The case analysis on failures of enterprise internal control in Mainland China. *Journal Of American Academy Of Business*, 92.

Moorman, R. H.; Blakely, G.L. 1995. Individualism-Collectivism As An Individual Difference Predictor Or Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Organizational Behavior*.

Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*, (pp. 133), Massachusetts. Lexington Books.

Organ, D., Podsakoff, P., & Mackenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Inc. Thousand Oaks, California, Sage Publications.

Podsakoff, P., Mackenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal Of Management*, 513-563.

Robbins, S. & Judge, T. (2007). *Organizational Behavior*. USA. Prentice Hall.

Rosenberg, M. (1989). *Society and the Adolescent Self-Image*. Revised edition. Middletown, CT, England: Wesleyan University Press, 347.

Smith, A., Organ, D., & Near, J. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its nature and antecedents. *Journal Of Applied Psychology*, 653.

Terán, M., & Mendoza, J. (2009). La influencia del enfoque de la cultura de la empresa en el comportamiento de Ciudadanía Organizacional. México. *Veritas, Anuario de Investigación Universidad Regiomontana*.

Van Dyne, L. y Ang, S. (1998). Organizational Citizenship Behavior Of Contingent Workers In Singapore. *Academy Of Management Journal*. 41(6), 692-703.

Van Dyne, L., Graham, J., Dienesch, R. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy Of Management Journal*. pg. 765