

Efectos moderadores de la relación entre diversidad de individualismo/colectivismo en los grupos de trabajo y el comportamiento ciudadano organizacional del colaborador

Resumen:

Esta investigación analiza si las variables: a) tiempo de pertenecer a un grupo de trabajo y b) clima de confianza que tiene el colaborador para expresarse, moderan la relación entre la diversidad de atributos colectivistas e individualistas en los grupos de trabajo y el comportamiento ciudadano organizacional (CCO) del colaborador.

Para ello se auto administra un instrumento de medida a los supervisores y colaboradores de una compañía transnacional estadounidense ubicada en Costa Rica. En total se analizan 46 grupos de trabajo. Los resultados revelan que el incremento de la variabilidad del atributo colectivismo horizontal en los grupos de trabajo tiene un efecto negativo sobre el altruismo, cortesía y virtud cívica, sin embargo este efecto disminuye cuando el sujeto percibe un clima de confianza para expresarse. Por otra parte la variabilidad del atributo colectivismo vertical en los grupos de trabajo, ejerce un efecto negativo sobre el CCO, que se incrementa aún más, conforme los sujetos tienen más tiempo de permanecer en el grupo de trabajo.

Palabras claves: diversidad, grupos de trabajo, colectivismo-individualismo, comportamiento organizacional ciudadano

Introducción

La diversidad organizacional es definida como las diferencias de atributos entre individuos, que generan la percepción de que una persona es diferente de otra (Jackson & Alvarez, 1992; Williams & O'Reilly, 1998). Para Van Knippenberg y Schippers (2007) la diversidad se refiere al grado de diferencias objetivas y subjetivas entre las personas de un mismo grupo. Las objetivas tienen ver con: nacionalidad, sexo, edad y demás variables que se basan en hechos y lógica; mientras que las subjetivas son características culturales o de personalidad, basadas más en percepciones que no se detectan tan fácilmente. Harrison, Price y Bell (1998) proponen también dos dimensiones de diversidad muy

similares, estos autores hablan de una diversidad superficial que se observa fácilmente y una dimensión profunda que no es tan visible y que se asemeja conceptualmente a la dimensión subjetiva mencionada por Van Knippenberg y Schippers.

En los últimos años han surgido varias investigaciones que buscan conocer el impacto de la diversidad manifestada en los grupos de trabajo sobre diferentes variables como: creatividad (Chrobo & Aramovich, 2013; Milliken & Martins, 1996), aprendizaje del grupo (Roberge & Van Dick, 2010), satisfacción laboral (Van der Steen, 2010), intención de permanecer en la organización (Van der Steen, 2010; Milliken & Martins, 1996), rendimiento del grupo (Cox, Lobel & McLeod, 1991; Watson, Kumar & Michaelson, 1993; Pelled, Eisenhardt & Xin 1999; Tsui, Egan & O'Reilly, 1992), entre otras variables estudiadas .

La mayor parte de esas investigaciones han estado enfocadas en estudiar la diversidad de los grupos desde la perspectiva de atributos objetivos o superficiales y pocos estudios se han centrado en los atributos subjetivos o profundos, por esta razón, algunos investigadores han mencionado la necesidad de que se investiguen los efectos de la diversidad sobre otras variables como los valores culturales y rasgos de personalidad (Van Knippenberg & Schippers, 2007; Milliken & Martins, 1996; Shore et al., 2009).

Dado el reducido número de investigaciones en las áreas mencionadas, el presente estudio analiza el efecto que tiene la diversidad de los grupos desde la dimensión cultural denominada individualismo y colectivismo, sobre la variable comportamiento ciudadano organizacional (CCO) del individuo. Además, es necesario resaltar que el CCO ha sido muy investigado, sin embargo no se ha abordado la influencia que tiene la diversidad de grupos desde la dimensión cultural (individualismo y colectivismo) sobre esta variable. Asimismo, los hallazgos encontrados en la literatura han revelado que la diversidad

genera efectos positivos y negativos sobre la acción de los individuos, en virtud de lo anterior, este estudio asume que tal situación puede estar relacionada con terceras variables que moderan el posible efecto de la diversidad. Por lo tanto, se han escogido dos variables moderadoras para ser evaluadas: el tiempo de pertenecer al grupo de trabajo (Watson, Kulmar & Michaelsen, 1993) y la confianza que hay en el ambiente de trabajo para que el colaborador pueda expresar sus ideas, creencias y opiniones (Roberge & Van Dick, 2010). En este sentido, la investigación busca determinar si las variables ya mencionadas moderan el efecto que tiene la diversidad de atributos colectivistas e individualistas en los grupos de trabajo, sobre el comportamiento ciudadano organizacional del colaborador. Para tal efecto, se ha revisado la literatura con el propósito de fundamentar teórica y empíricamente las hipótesis que se han formulado.

Revisión de la literatura

Individualismo - colectivismo.

El individualismo-colectivismo ha sido una de las dimensiones culturales más importantes por ser la más utilizada para diferenciar entre culturas (Parboteeach, Bronson & Cullen, 2005). Parsons y Shils (1951) introdujeron los términos individualismo y colectivismo, distinguiendo aquellos comportamientos de carácter individual de los generados por los colectivos, que resultan de formar parte de un sistema social. Por lo general, ambos términos se presentan como elementos opuestos en un mismo continuo; no obstante, algunos autores conceptualizan el individualismo-colectivismo como dos factores independientes (Hosftede, 1980; Triandis, 1995).

En este estudio se utiliza particularmente la propuesta de Triandis (1995) quien ha ido más allá del simple individualismo y colectivismo y plantea dos enfoques distintos en cada una de estas dimensiones. Así, establece el individualismo horizontal (singularidad

o unicidad), individualismo vertical (orientado al logro), colectivismo horizontal (cooperatividad) y el colectivismo vertical (sentido del deber). Abordando estos conceptos en forma más amplia, se tiene que el individualismo horizontal está vinculado a las personas que quieren ser únicas y diferentes de otros grupos. Son altamente autosuficientes, pero que no buscan ser mejores que otras personas o tener más estatus. Mientras que el individualismo vertical se enfoca en las personas que quieren ser distintas y adquirir estatus, es por ello que están en un estado de competición con otros. Son personas competitivas y hedonistas, además valoran libertad pero no la igualdad.

En el otro extremo, se tiene el colectivismo horizontal donde se ubican las personas que se ven similares a los demás, buscan objetivos comunes con los demás, son interdependientes y muy sociables. No se someten fácilmente a la autoridad. Valoran igualdad pero no libertad. Por su parte, el colectivismo vertical se relaciona con personas que integradas con el grupo y que están dispuestas a sacrificar sus propios intereses en beneficio de los demás. También apoyan la competencia entre del grupo al que pertenecen con otros grupos. Son más autoritarios y tradicionalistas. Son sociables, interdependientes y hedonistas.

Comportamiento Ciudadano Organizacional

El término comportamiento ciudadano organizacional fue introducido en los años 80s por Denis Organ y algunos de sus colegas (Bateman & Organ 1983). En 1988, Organ lo define como todo comportamiento, que sobrepasa las expectativas formalmente requeridas para un colaborador (a) en el desempeño de un determinado rol. Desde ese momento, el concepto empieza a tomar cada vez más relevancia como objeto de investigación (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000), en parte por la influencia que ha mostrado sobre la efectividad de las organizaciones (Podsakoff, McKensy & Hui, 1993).

Desde el enfoque de Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach, (2000), el concepto de CCO se compone de siete elementos o atributos que se detallan a continuación:

1. **Tolerancia (Sportmanship)**. Disposición a tolerar los inconvenientes y disposiciones del trabajo sin quejarse.

2. **Cumplimiento organizacional (organizational compliance)**. Comportamientos que sobrepasan las expectativas de las reglas formales, por ejemplo, acatamiento exacto de reglamentos aunque nadie este monitoreándolo, puntualidad en la asistencia, cumplimiento exacto de los periodos de descanso o receso, etc.

3. **Virtud cívica (Civic Virtue)**. Involucramiento y preocupación del colaborador con la organización. Por ejemplo, voluntad de participar activamente en actividades y reuniones, disposición a estar informado de lo que ocurre en la organización, etc.

4. **Lealtad organizacional (Organizational loyalty)**. Promover la imagen de la organización hacia el exterior, proteger y defender la organización ante amenazas externas, comprometerse con la organización ante situaciones adversas.

5. **Conducta de ayuda (Helping behavior)**. Ayudar voluntariamente a los demás cuando lo necesitan.

6. **Iniciativa individual (individual initiative)**. Participar voluntariamente en tareas que van más allá de lo requerido. Estas tareas incluyen ser innovador, realizar las tareas con entusiasmo, asumir responsabilidades adicionales, entre otras.

7. **Auto desarrollo (Self development)**. Mejorar el conocimiento y habilidades para contribuir con la organización.

Una vez mencionados los conceptos de individualismo-colectivismo y de comportamiento ciudadano organizacional, se procede a analizar teórica y empíricamente aspectos relacionados el concepto de diversidad de grupos.

Efectos de la heterogeneidad en los grupos

Para algunos autores la homogeneidad de grupos mejora la integración del grupo, la comunicación y reduce conflictos internos (Van der Steen, 2009; Milliken & Martins, 1996; Van Knippenberg & Schippers, 2007); todos estos resultados son importantes porque agilizan y facilitan la coordinación del grupo. Van der Steen (2009) menciona que cuando hay homogeneidad de creencias y valores es factible que los sujetos persigan objetivos similares, lo cual viene a reducir los problemas internos de la organización. Además, la homogeneidad promueve una alta satisfacción y motivación entre los colaboradores.

En la otra dirección, se tiene que la heterogeneidad en los grupos ocasiona una mayor insatisfacción del trabajador, lo cual podría impulsarlo a retirarse de la organización (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Milliken & Martins (1996) observan que cuando el supervisor es distinto al colaborador, este último recibe evaluaciones de rendimiento más bajas, por ello, afirman que las organizaciones actúan sistemáticamente para sacar a los individuos que son distintos. A pesar de los hallazgos resaltados con anterioridad, otros estudios han mostrado que la heterogeneidad de los grupos contribuye a que se tomen mejores decisiones en la resolución de problemas, porque al haber más diversidad de pensamientos se analiza de manera más realista y compleja el contexto (Morrison 1992; Mc Millan, 2006). De igual manera, hay quienes señalan que la diversidad de conocimientos y habilidades permite que se genere mayor creatividad e ideas innovadoras (Milliken & Martins, 1996; Shore et al., 2009). También, la diversidad hace que haya menos estandarización y más flexibilidad en la forma de trabajar, ambos elementos son necesarios para promover el comportamiento innovador (Mc Millan, 2006). En esta dirección, hay hallazgos que indican que la heterogeneidad de conocimientos en el grupo de trabajo contribuye con el aprendizaje del equipo (Roberge & Van Dick, 2010). Así, el

aprendizaje ha resultado ser un mediador de la relación entre la diversidad de experticia y el rendimiento (Van Knippenberg & Schippers, 2007). Por su parte, Jehn, Northcraft y Neale (1999) encuentran que la diversidad de información en un grupo genera conflicto en las tareas, sin embargo, en este caso lejos de ser un perjuicio, contribuye a que se mejore el rendimiento del equipo (Van Knippenberg & Schippers, 2007).

En cuanto a la diversidad de atributos profundos Bordia, Hobman, Jones, Gallois y Callan (2004) encuentran que la percepción de un sujeto con respecto a la diversidad de valores entre los compañeros de trabajo no mostró una fuerte relación con la variable intención de participar y colaborar con el grupo, a diferencia de la diversidad en características demográficas, donde sí influyó negativamente. Para estos autores, dichos hallazgos contradicen los resultados obtenidos en otros estudios donde la diversidad de valores suele ser el más potente y consistente antecedente del conflicto, del bajo rendimiento del grupo y de la baja integración social.

Como se ha observado, la diversidad influye positivamente en algunas variables y negativamente en otras; así también, cuando ha sido analizada con variables culturales ha mostrado resultados contradictorios. Por ejemplo, Richard, Barnett, Dwyer y Chadwick, (2004) argumentan que en estudios de laboratorio como son los de Cox, Lobel & McLeod, 1991; Watson, Kumar y Michaelsen, 1993, se encuentra que la diversidad cultural incrementa la efectividad de los grupos, mientras que en los estudios de campo que han tomado como base la teoría de la identidad social y la teoría de la categorización, como los de Pelled, Eisenhardt y Xin (1999) y Tsui, Egan y O'Reilly (1992) se observa que la diversidad cultural produce resultados negativos en el rendimiento. Según Richard, Barnett, Dwyer y Chadwick (2004) esto pasa porque los grupos heterogéneos tienen mayor dificultad para comunicarse e interactuar. También hay quienes no han encontrado influencia de la diversidad cuando ha sido relacionada con otras variables como la

diversidad de género, personalidad, actitud y habilidad con el rendimiento (Bowers, Pharmer & Salas, 2000).

Ante esa divergencia de resultados, resulta conveniente continuar investigando el tema y analizar los efectos que podrían causar algunas variables moderadoras, que harían que en ciertas circunstancias la diversidad sea provechosa, mientras que en otras no tanto (Shore et al., 2009; Knippenberg & Schippers, 2007). Una de esas variables es el tiempo de estar involucrado con el grupo de trabajo. En un experimento que realizan Watson, Kulmar y Michaelsen (1993) se demuestra que inicialmente el rendimiento del grupo, medido a través de la calidad de respuesta a la solución de casos, es mejor cuando los grupos son homogéneos culturalmente (en cuanto a nacionalidad y etnia); no obstante con el paso del tiempo los resultados se invierten. El argumento es que los grupos heterogéneos tienden a mejorar porque aprenden a adaptarse. Watson, Johnson y Merritt (1998) hallaron que con el paso del tiempo los grupos heterogéneos produjeron mejores rendimientos en dos de tres proyectos que debieron manejar.

Tomando como referencia los conceptos teóricos y empíricos anteriormente expuestos se plantea la siguiente hipótesis.

Hipótesis 1: El tiempo que tiene el colaborador de pertenecer a un grupo modera positivamente la relación entre la diversidad de grupo, analizada desde la dimensión cultural individualismo-colectivismo y el comportamiento ciudadano organizacional.

Por otro lado, Knippenberg, Ginkel y Homan (2013) indican que es más probable que la diversidad cause efectos positivos si se trabaja en reflejar lo positivo que puede generar. Sawyer (2005) asume como supuesto que las actitudes positivas hacia la diversidad incrementan la probabilidad de éxito en la gestión del grupo, por eso investiga cuáles

valores del individuo potencian esas actitudes. Wolfson, Kraiger y Finkelstein (2011) encuentran que cuando hay percepciones y actitudes positivas hacia la diversidad del grupo se genera un efecto fuerte sobre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el empoderamiento del individuo, por eso, proponen que en las organizaciones se deben instaurar programas para moldear las percepciones del clima hacia la diversidad. Van Knippenberg, Ginkel, Homan y Kooij (2005) en Van Knippenberg y Schippers, 2007, también resaltan la influencia que tienen las actitudes positivas hacia la diversidad.

Algunos autores engloban las actitudes positivas hacia la diversidad bajo el concepto clima de diversidad. Kossek y Zonia (1993) definen el clima de diversidad como un entorno en el que los miembros valoran y respetan las opiniones de los que son diferentes, buscan y disfrutan de interactuar con una amplia variedad de individuos y el trabajar de manera productiva en esas relaciones.

El clima de diversidad resulta ser una variable que ayuda maximizar beneficios de la diversidad y minimizar las consecuencias negativas (Ely & Thomas, 2001). Según Cox Lobel y McLeod (1991), un clima de diversidad incluye variables afectivas del individuo como son: la satisfacción con el trabajo, la identificación con la organización, el involucramiento con el trabajo, la productividad del individuo y un menor abstencionismo.

Para que haya un clima de diversidad que impacte positivamente el rendimiento del individuo y del grupo, a través de la participación, la cooperación y la colaboración entre los miembros, tienen que existir comportamientos normas y actitudes que ayuden a la construcción de la confianza entre los miembros del grupo (Druskat & Wolff, 2001). Roberge y Van Dick (2010) proponen que cuando se establece un clima psicológico en el grupo, donde se genera confianza a los colaboradores para que expresen y transmitan sus

ideas, la diversidad de grupo promueve varios mecanismos psicológicos que influyen positivamente sobre el rendimiento de grupo como son: empatía, auto divulgación, confianza, participación y comunicación. Los planteamientos anteriores ofrecen el respaldo teórico para formular la siguiente hipótesis.

Hipótesis 2: La confianza percibida para expresarse en la organización modera positivamente la relación entre la diversidad de individualismo/colectivismo y comportamiento ciudadano organizacional.

DATOS Y MÉTODOS

Datos

La información se recopiló en una compañía transnacional estadounidense, ubicada en Costa Rica. Se visitaron los distintos grupos de trabajo de la organización, en total había 70 grupos de trabajo. Se definió el grupo de trabajo como aquel compuesto por el supervisor y el conjunto de colaboradores que no tenían una sub jefatura. En cada grupo se auto administró el instrumento a cada colaborador, para que diera respuesta a los ítems de individualismo-colectivismo, clima de confianza, ítems sociodemográficos y otras escalas adicionales que tenía el instrumento. Luego se visitaba la oficina del supervisor para que evaluara el comportamiento ciudadano organizacional de los colaboradores. Como el supervisor debía llenar un instrumento por cada colaborador que tenía a su cargo se le solicitó que evaluará únicamente a siete seleccionados aleatoriamente. Los que tenían a cargo siete o menos colaboradores los evaluaban a todos. Para el análisis de datos se tomó únicamente aquellos grupos donde se logró entrevistar, al menos un 70% del total de integrantes. De esta manera, quedaron 45 grupos y 426 colaboradores, de los cuales por las limitaciones del tiempo del supervisor solo fueron evaluados 225 colaboradores.

Instrumentos

Los instrumentos utilizados para medir las diferentes variables estudiadas se detallan seguidamente.

Individualismo - colectivismo: se tomaron los 16 ítems de la escala de individualismo y colectivismo de Triandis y Gelfand (1998) más cinco ítems adicionales de la escala de Singelis y Brown (1995) que fueron agregados para fortalecer la consistencia interna de las cuatro dimensiones de la escala, ya que presentaron un alfa de Cronbach menor a 0.70, cuando fue aplicada en español, en un estudio realizado en Chile (Rojas-Méndez, Coutiño, Bhagat y South, 2008). La escala mide las siguientes cuatro dimensiones con un total de 20 ítems: colectivismo horizontal ($\alpha = 0.72$), colectivismo vertical ($\alpha = 0.72$), individualismo horizontal ($\alpha = 0.55$) e individualismo vertical ($\alpha=0.64$). Los ítems de las escalas tenían cinco categorías de respuesta: Totalmente de acuerdo, Acuerdo, Ni acuerdo ni desacuerdo, Desacuerdo, Total desacuerdo).

Comportamiento ciudadano organizacional: Se utilizó la escala de Organizational Leadership Behavior que se encuentra en el artículo de Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter (1990). Esta fue elaborada por Organs (1988) y posee veinticuatro (24) ítems que miden cinco comportamientos ciudadanos organizacionales (cuatro dimensiones con cinco ítems y una dimensión con cuatro), con cinco categorías de respuesta: Totalmente de acuerdo, Acuerdo, Ni acuerdo ni desacuerdo, Desacuerdo, Total desacuerdo). Los comportamientos organizacionales evaluados fueron los siguientes: **altruismo:** disposición del empleado de ayudar a sus compañeros de trabajo ($\alpha = 0.87$), **conciencia:** compromiso del empleado hacia el cumplimiento de reglas y procedimientos ($\alpha=0.77$), **tolerancia:** disposición del empleado a tolerar los inconvenientes e imposiciones en su lugar de trabajo ($\alpha=0.91$), **cortesía:** preocupación del empleado por mantener relaciones

cordiales con sus compañeros de trabajo ($\alpha = 0.88$), *virtud cívica*: interés del empleado por participar en actividades de la organización ($\alpha = 0.83$).

Confianza para expresarse: se generaron cinco ítems que miden el grado de confianza que percibe el colaborador para expresarse libremente en la organización. Los ítems indicaban lo siguiente: a) mi jefe es poco tolerante a las opiniones que son distintas a sus creencias, b) siempre hay que tener cuidado con lo que se expresa en mi lugar de trabajo para evitar problemas, c) en mi lugar de trabajo es aceptada la crítica constructiva, d) mis compañeros de trabajo critican a quienes opinan de manera distinta, e) en mi lugar de trabajo puedo expresar libremente lo que pienso sin temor a ser criticado duramente. Las categorías de respuesta de los ítems fueron: Totalmente de acuerdo, Acuerdo, Ni acuerdo ni desacuerdo, Desacuerdo, Total desacuerdo. El valor alfa de Cronbach de la escala fue de 0.75.

Variables de control: se utilizaron tres variables de control:

Sexo. Se codificó en dos categorías 1. Hombre y 2. Mujer

Edad. Corresponde con la edad en años cumplidos que poseían las personas al momento de realizar la entrevista

Porcentaje de colaboradores entrevistados. Corresponde a los colaboradores entrevistados del total que conformaban el grupo.

En cuanto al análisis de datos, se utilizó el análisis de regresión lineal multinivel. La variable dependiente del modelo estuvo constituida por las dimensiones del constructo Comportamiento Ciudadano Organizacional. Se generaron 20 modelos con la regresión lineal multinivel y en esos modelos la intercepción fue estimada como un coeficiente aleatorio. Con respecto a la variable independiente y las variables de control el coeficiente se mantuvo fijo.

RESULTADOS

En la tabla 1 se presentan las estadísticas descriptivas de las otras variables bajo estudio: variables independientes, dependientes y las de control. Se puede apreciar que los puntajes medios de las sub escalas de CCO superan los 70 puntos en un rango de 0 a 100, con excepción de la sub escala de virtud cívica que presenta un puntaje medio de apenas 61.4. El clima de confianza para expresarse resultó algo bajo, con un puntaje medio de 52.2. El tiempo medio de laborar en la unidad de trabajo al momento de la entrevista fue de 22 meses, la edad media de los entrevistados fue de 30 años, y la mayor parte de la población entrevistada fueron hombres, 66%.

Tabla 1. Correlaciones y estadísticas descriptivas de las variables en estudio

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Individuo											
Sexo (hombre)	.56	.50	-								
Edad	29.55	6.01	-.06	-							
Porcentaje	.91	.10	.02	.05	-						
Clima confianza	52.33	19.69	-.06	-.02	.01	-					
Tiempo.grupo	21.58	16.57	-.10	.30**	-.02	-.01	-				
Altruismo	76.16	16.64	.01	.07	.03	.24**	-.03	-			
Consciencia	75.33	17.43	.09	.06	.15*	.29**	.04	.55**	-		
Cortesía	78.00	17.60	.02	.06	.08	.28**	.02	.62**	.64**	-	
Escrupulosidad	71.67	23.17	-.06	-.08	.01	.29**	-.11	.46**	.51**	.61**	-
Virtud Civica	61.19	18.90	.10	.04	.03	.02	-.10	.28**	.18*	.14*	-.02
Grupales											
HC_sd	11.62	3.86									
VC_sd	16.53	4.60	.434**								
VI_sd	15.55	4.17	.066	.018							
HI_sd	13.52	3.89	.245	.015	-.19						

*For individual-level measures, n = 225, for group-level measures, n = 45. * p < .05 **p < .01*

HC_sd: desviación estándar de colectivismo horizontal

VC_sd: desviación estándar de colectivismo vertical

VI_sd: desviación estándar de individualismo vertical

HI_sd: desviación estándar de individualismo horizontal

Los resultados de las relaciones estadísticas realizadas revelan que efectivamente el clima de confianza ejerce un papel de moderación en la relación entre la variabilidad de colectivismo horizontal y algunos comportamientos ciudadanos organizacionales (tabla 2). Concretamente, al aumentar el clima de confianza se disminuye el efecto negativo que tiene el incremento de la variabilidad de colectivismo horizontal sobre el altruismo, la cortesía y la virtud cívica. De igual modo, disminuye el efecto negativo del incremento de la variabilidad de colectivismo vertical sobre altruismo (tabla 2).

El tiempo de permanecer en el grupo de trabajo también ejerce un efecto de moderación, solo que en este caso es negativo (tabla 2). Específicamente se obtiene que la variabilidad de colectivismo vertical impacta negativamente el altruismo, la conciencia y la virtud cívica conforme se incrementa el tiempo de permanecer en el grupo. Por su parte, las variables clima de confianza y el tiempo de pertenecer al grupo, no ejercen ningún efecto de moderación en la relación entre variabilidad de individualismo vertical y CCO (tabla 4), ni en la relación entre la variabilidad de individualismo horizontal y CCO (tabla 5).

Tabla 2. Coeficientes de la regresión multinivel del CCO en función de la variabilidad de colectivismo horizontal

Parámetros	Altruismo	Conciencia	Cortesía	Escrupulosidad	Virtud Cívica
Intersección	88.92**	36.20+	85.45**	78.88**	48.90+
Sexo	-1.2	-3.5	-1.9	3.3	-3.8
Edad	0.2	0.3	0.2	-0.2	0.1
Porcentaje	2.1	23.4	4.5	-2.8	16.9
Clima confianza	-0.3	0.1	-0.1	0.1	-0.34*
Tiempo.grupo	-0.1	0.2	-0.2	-0.2	0.3
HC_sd	-2.51*	-0.1	-2.20**	-0.9	-0.7
HC_sd *	0.01	-0.02	0.01	-0.01	-0.03
Tiempo.grupo					
HC_sd * Clima confianza	0.04**	0.01	0.027+	0.02	0.035**
		Parámetros aleatorios			
Residual	226.06**	237.08**	194.27**	419.53**	165.57**
Intercepto	37.58+	39.73**	99.24**	85.26*	181.82**
-2 log verosimilitud	1884.4	1894.8	1877.6	2021.7	1867.1

Nota: HC_sd: desviación estándar de colectivismo horizontal +p<0.10 * p < .05 **p< .01

Tabla 3. Coeficientes de la regresión multinivel del CCO en función de la variabilidad de colectivismo vertical

Parámetros	Altruismo	Conciencia	Cortesía	Escrupulosidad	Virtud Cívica
Intersección	64.31**	20.45	50.87*	35.83	3.70
Sexo	-1.93	-3.45	-2.52	3.43	-3.02
Edad	0.26	0.30	0.21	-0.19	0.21
Porcentaje	6.40	28.01	13.17	6.60	23.21
Clima confianza	-0.25	0.13	0.02	0.41	0.25
Tiempo.grupo	0.49+	0.45**	0.47+	0.28	0.57*
VC_sd	-0.53	0.56	-0.03	1.38	1.69*
Tiempo.grupo * VC_sd	-0.03*	-0.03+	-0.03**	-0.03	-0.04*
CCI * ReI_sd	0.03*	0.01	0.01	-0.01	-0.01
Parámetros aleatorios					
Residual	227.69**	231.97**	194.76**	417.70**	164.60**
Intercepto	30.46+	41.97*	95.94**	80.11*	197.92**
-2 log verosimilitud	1883.86	1893.05	1878.79	2021.20	1870.66

Nota: VC_sd: desviación estándar de colectivismo vertical + $p < 0.10$ * $p < .05$ ** $p < .01$

Tabla 4. Coeficientes de la regresión multinivel del CCO en función de la variabilidad del individualismo vertical

Parámetros	Altruismo	Conciencia	Cortesía	Escrupulosidad	Virtud Cívica
Intersección	74.04**	35.97+	69.90**	81.75**	47.19+
Sexo	-0.95	-3.17	-1.77	3.67	-2.80
Edad	0.26	0.29	0.20	-0.22	0.18
Porcentaje	0.44	20.32	6.08	-1.56	12.25
Clima confianza	0.15	0.34+	0.22	0.17	0.14
Tiempo.grupo	-0.46	0.05	-0.48*	-0.66+	-0.33
VI_sd	-0.91	0.01	-0.88	-0.97	-0.30
Tiempo.grupo *VI_sd	0.02	0.00	0.03	0.03	0.02
Clima confianza * VI_sd	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00
Parámetros aleatorios					
Residual	236.42**	237.46**	197.32**	419.32**	170.65**
Intercepto	29.62	39.79*	97.83**	83.47*	195.05**
-2 log verosimilitud	1890.50	1896.23	1881.29	2022.27	1876.21

Nota: VI_sd: desviación estándar de individualismo vertical + $p < 0.10$ * $p < .05$ ** $p < .01$

Tabla 5. Coeficientes de la regresión multinivel del CCO en función de la variabilidad del individualismo horizontal

Parámetros	Altruismo	Conciencia	Cortesía	Escrupulosidad	Virtud Cívica
Intersección	63.15**	25.88	60.98**	63.54*	44.98+
Sexo	-1.12	-3.12	-1.94	3.53	-3.13
Edad	0.23	0.30	0.18	-0.22	0.17
Porcentaje	1.30	22.42	8.59	-0.84	10.40
Clima confianza	0.06	0.46+	0.11	0.42	-0.08
Tiempo.grupo	-0.17	-0.15	-0.26	-0.49	0.14
HI_sd	-0.21	0.57	-0.42	0.16	0.05
Tiempo.grupo * HI_sd	0.01	0.01	0.01	0.02	-0.01
Clima confianza* HI_sd	0.009	-0.014	0.009	-0.008	0.011
		Parámetros aleatorios			
Residual	237.24**	235.21**	197.97**	419.08**	171.95**
Intercepto	28.58	44.51*	98.98**	87.08*	183.95**
-2 log verosimilitud	1889.85	1895.61	1881.47	2022.18	1874.84

Nota: HI_sd: desviación estándar de individualismo horizontal + $p < 0.10$ * $p < .05$ ** $p < .01$

CONCLUSIONES

El estudio de la diversidad en los grupos de trabajo y sus efectos en el comportamiento del individuo se ha extendido de manera significativa desde la década de los 90s, sin embargo aún queda mucho camino por recorrer. Se han hallado resultados contradictorios en estudios similares, lo cual hace suponer la existencia de terceras variables no consideradas en la investigación, que moderan o confunden los efectos de la diversidad. También hay una necesidad de investigar el efecto de la heterogeneidad de actitudes, valores y rasgos personalidad en los grupos de trabajo, ya que la investigación que se ha realizado previamente se ha concentrado principalmente en la diversidad demográfica.

La primera hipótesis argumenta que el efecto negativo de la diversidad en la dimensión colectivismo-individualismo sobre el CCO se disminuye cuando los sujetos tienen más de tiempo de permanecer en el grupo. Al evaluar esta hipótesis, en el caso de la diversidad de colectivismo horizontal, se obtuvo un resultado contrario a lo esperado. Según los

hallazgos, el hecho de permanecer más tiempo en el grupo no favorece el efecto de la diversidad sobre algunos CCO. Es posible que el tiempo pueda tener un efecto favorable tal y como lo hallan Watson, Kulmar y Michaelsen, (1993) en su experimento, si el grupo no cambia, ya que las personas aprenden adaptarse a las diferencias. Sin embargo, si ingresan sujetos nuevos y se marchan otros, el tiempo puede dejar de ser significativo, o bien, desfavorable . Podría suceder que el individuo con más tiempo de estar en el grupo se sienta más empoderado dentro de éste, y con menos apertura ante las diferencias. Esto conlleva a que también presente menor interés hacia el comportamiento ciudadano organizacional.

La segunda hipótesis planteada en el estudio afirma que el efecto negativo de la diversidad de colectivismo-individualismo sobre el CCO, disminuye cuando hay un clima de confianza para expresarse. Esta condición se cumple con la diversidad de colectivismo horizontal y colectivismo vertical. En principio la variabilidad de colectivismo horizontal ejerce un efecto menos negativo sobre el comportamiento altruista, la cortesía y la virtud cívica conforme se incrementa el clima de confianza. También se disminuye el efecto negativo de la variabilidad de colectivismo vertical sobre el altruismo, cuando se incrementa el clima de confianza. Estos hallazgos se respaldan con la teoría de similitud/atracción (Byrne, 1971) la cual propone que los individuos que poseen características, actitudes y valores personales similares se sienten atraídos el uno al otro porque ello refuerza sus creencias personales. Por el contrario, cuando hay heterogeneidad hay menor atracción. Es por ello que la heterogeneidad de colectivismo horizontal podría ocasionar que los sujetos se sientan menos atraídos hacia el grupo, y disminuir su predisposición de poner en práctica ciertos comportamientos ciudadanos. Además, como se ha demostrado en otros estudios la heterogeneidad puede traer conflicto

y ausencia de comunicación entre los sujetos. Un antídoto para solventar el efecto negativo de la diversidad es el clima de confianza, ya que las diferencias se ven amortiguadas cuando el sujeto puede expresarse tal y como es, sin recibir desaprobación, esto ayudaría a que se desarrolle empatía, auto divulgación, confianza, participación y comunicación (Roberge y Van Dick, 2010) .

Resulta llamativo el hecho de que la diversidad de individualismo vertical y horizontal no genere ningún efecto sobre el CCO. A lo mejor la diversidad solo ocasiona un impacto negativo cuando compromete atributos relacionados con la unión de grupo y el respeto por las decisiones del grupo, como lo son el colectivismo horizontal y vertical. Sin embargo cuando las decisiones no comprometen la acción colectiva sino las decisiones individuales como la competitividad de un sujeto o su autonomía en la toma de decisiones, la heterogeneidad no ejerce ningún efecto.

Este estudio muestra hallazgos relevantes de relaciones no exploradas con anterioridad. Sin embargo, deja muchas inquietudes que deben continuarse explorando. Por ejemplo, el hecho de encontrar que el colectivismo vertical promueve la virtud cívica y la conciencia en vez de inhibirlas como se esperaba, deja la interrogante si hay comportamientos favorecidos y otros desfavorecidos por una diversidad específica. También queda la inquietud de explicar porque la diversidad de individualismo no generó ningún efecto sobre el CCO.

Por otro lado, este estudio tiene dos limitaciones importantes que se deberían solventar en futuras investigaciones. La primera es que solo se aplicó en una sola empresa. Es necesario contemplar varias organizaciones para determinar si las relaciones encontradas se pueden extender a un mayor número de organizaciones y a otras regiones. La segunda es que hubo grupos donde no se logró entrevistar a todos los integrantes. Lo ideal para la

estimación precisa de la desviación estándar es entrevistar a todos los sujetos, sin embargo no es un proceso sencillo, ya que siempre habrá quién rechace la entrevista por desinterés u otro motivo. Además, puede haber sujetos incapacitados o fuera del país, lo que dificulta la respuesta.

BIBLIOGRAFÍA

- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology, 18*(4), 507-532.
- Bowers, C. A., Pharmed, J. A., & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams a meta-analysis. *Small group research, 31*(3), 305-327.
- Byrne, D. E. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.
- Chrobot-Mason, D., & Aramovich, N. P. (2013). The psychological benefits of creating an affirming climate for workplace diversity. *Group & Organization Management, 38*(6), 659-689.
- Cox, T. H., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of management journal, 34*(4), 827-847.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review, 79*(3), 80-91.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative science quarterly, 46*(2), 229-273.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of management journal, 41*(1), 96-107.
- Jackson, S. E., & Alvarez, E. B. (1992). Working through diversity as a strategic imperative. In D. W. Bray (Ed.), *Diversity in the workplace* (pp. 13–36). New York, NY: Guilford Press.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative science quarterly, 44*(4), 741-763.
- Kossek, E. E., & Zonia, S. C. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of organizational behavior, 14*(1), 61-81.
- McMillan-Capehart, A. (2006). Heterogeneity or Homogeneity. *Performance Improvement Quarterly, 19*(1), 83-98.

- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21(2), 402-433.
- Morrison, A. M. (1992). *The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America*. Jossey-Bass Management Series. Jossey-Bass, Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255-266.
- Roberge, M. É., & van Dick, R. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance?. *Human Resource Management Review*, 20(4), 295-308.
- Rojas-Méndez, J., Coutiño-Hill, V., Bhagat, R., & South, K. (2008). Evaluación del individualismo y colectivismo horizontal y vertical en la sociedad chilena [Evaluation of individualism and horizontal and vertical collectivism in Chilean society]. *Multidisciplinary Business Review*, 1 (1), 36-48.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?. *Human Resource Management Review*, 19(2), 117-133.
- Parboteeah, P.; Bronson, J. y Cullen J. (2005): "Does national culture affect willingness to justify ethical suspect behavior" A focus on the Globe National Culture Scheme International Journal of Cross Cultural Management, vol. 5 (2), pag.123- 138.
- Parsons, T. & Shils, E.A. (Eds.) (1951). *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative science quarterly*, 44(1), 1-28.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., Bachrach, D.G. (2000), "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management*, vol. 26, no. 3, pp. 513-563.
- Singelis, T. M., & Brown, W. J. (1995). Culture, self, and collectivist communication: Linking culture to individual behavior. *Human Communication Research*, 21, 354-389
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative science quarterly*, 549-579.
- Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of personality and social psychology*, 74(1), 118.

- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 515-541.
- Van der Steen, R. (2010). *Managing diversity within Organization X: Women on Top*. Tesis de Maestría, University of Amsterdam, Holanda.
- Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of management journal*, 36(3), 590-602.
- Watson, W. E., Johnson, L., & Merritt, D. (1998). Team orientation, self-orientation, and diversity in task groups their connection to team performance over time. *Group & Organization Management*, 23(2), 161-188.
- Wolfson, N., Kraiger, K., & Finkelstein, L. (2011). The relationship between diversity climate perceptions and workplace attitudes. *The Psychologist-Manager Journal*, 14(3), 161-176.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research*