



**“PREDICTORES MOTIVACIONALES Y ACTITUDINALES DEL  
COMPORTAMIENTO CÍVICO, EL ROL DEL EMPODERAMIENTO  
PSICOLÓGICO. ESTUDIO DE LA RELACIÓN EN UNA EMPRESA  
*COURIER PERUANA*”**

**Trabajo de investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Personas**

**Presentado por:**

**Sra. Noelia Miranda Inoñán**

**Sr. Mauricio Martínez Ayala**

**Sr. Felipe Carnero Varela**

**Asesor: Profesor Edgardo Ricardo Bravo Orellana**

**2019**

A nuestras familias, por su permanente apoyo y comprensión a lo largo de la maestría y del desarrollo de esta tesis.

Agradecemos a nuestros profesores y compañeros de maestría por las enseñanzas recibidas y experiencias compartidas. A nuestras familias, por su constante apoyo y, en especial, a nuestro asesor, Edgardo Bravo Orellana, por sus valiosos aportes, guía y orientación.

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo de investigación ha sido desarrollado como etapa final de la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico. Se ha trabajado sobre la empresa DHL Perú, para lo cual se analizó la situación de la empresa y se identificó una problemática relacionada a variables motivacionales. En base a ello, a partir de una exhaustiva revisión de la literatura, se diseña un modelo que busca evaluar el efecto de predictores actitudinales y motivacionales sobre el comportamiento cívico. Con los hallazgos del mismo se procede a plantear un plan de acción alineado a la propuesta de valor de la organización y la estrategia en la que ésta se basa para propiciar una mejora a la problemática identificada.

## Índice

<b>Resumen ejecutivo.....</b>	<b>iv</b>
<b>Índice de tablas.....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>ix</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Antecedentes.....</b>	<b>2</b>
1.Contexto de la organización estudiada y estrategia corporativa .....	3
1.1 Situación de la organización en el mercado y dentro de la corporación .....	3
1.2 Misión, visión y estrategia corporativa .....	3
1.3 Organigrama y estrategia funcional .....	6
2.Situación problemática.....	7
3.Pregunta de investigación .....	9
4. Objetivos .....	9
4.1 Generales.....	9
4.2 Específicos .....	9
5. Justificación .....	9
6. Alcances del estudio.....	10
<b>Capítulo II. Marco teórico.....</b>	<b>11</b>
1.Comportamiento cívico.....	11
1.1 Desempeño contextual .....	11
1.1.1 Definición.....	11
1.1.2 Modelos teóricos .....	13
1.2Comportamiento de ciudadanía organizativa (OCB).....	14
1.2.1 Definición.....	14
1.3 Dimensiones integradas del desempeño contextual y de ciudadanía .....	15
1.4 Predictores del comportamiento cívico .....	17
2. Empoderamiento .....	20
2.1 Definición.....	20
3. Desarrollo del modelo de investigación .....	24

3.1 Empoderamiento psicológico.....	25
3.2 Motivos para el comportamiento cívico.....	26
3.3 Compromiso organizacional .....	26
<b>Capítulo III. Metodología.....</b>	<b>29</b>
1. Diseño de la investigación, población y muestra .....	29
2. Escalas aplicadas.....	29
2.2 Empoderamiento psicológico.....	29
2.3 Compromiso organizacional .....	29
2.4 Comportamiento cívico.....	29
2.5 Motivos para el comportamiento cívico.....	30
2.6 Variables de control .....	30
3. Procedimiento de recolección de datos .....	30
<b>Capítulo IV. Análisis estadístico y contrastación de hipótesis .....</b>	<b>32</b>
1. Modelo de medida.....	32
2. Modelo estructural .....	34
2.1 Pruebas de multicolinealidad .....	34
2.2 Contrastación de hipótesis.....	34
<b>Capítulo V. Interpretación de los resultados.....</b>	<b>36</b>
1. Interpretación de resultados del modelo.....	36
2. Análisis de mediación .....	37
3. Variables de control .....	38
<b>Capítulo VI. Limitaciones del estudio y recomendaciones .....</b>	<b>39</b>
1. Diseño de la investigación, población elegida y muestra obtenida.....	39
2. Instrumentos de medición .....	40

<b>Capítulo VII. Plan de acción .....</b>	<b>41</b>
1. Antecedentes .....	41
2. Objetivo general .....	41
2.1 Objetivos específicos .....	41
3. Estructura del plan de acción .....	42
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>47</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>49</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>57</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>66</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Gestión de habilidades blandas en DHL Perú.....	5
Tabla 2. Estrategia funcional de la organización .....	6
Tabla 3. Taxonomía original del desempeño contextual.....	12
Tabla 4. Modelo de diferencias individuales en el desempeño en la tarea y contextual.....	13
Tabla 5. Taxonomía del comportamiento de ciudadanía organizativa.....	15
Tabla 6. Dimensiones integradas del desempeño contextual y de ciudadanía .....	16
Tabla 7. Taxonomía revisada del desempeño contextual/ comportamiento cívico.....	17
Tabla 8. Predictores situacionales o del entorno .....	18
Tabla 9: Predictores disposicionales o del individuo .....	18
Tabla 10. Dimensiones (cogniciones) del empoderamiento psicológico .....	21
Tabla 11. Consecuencias del empoderamiento psicológico en la literatura.....	23
Tabla 12. Características de los participantes a nivel individual .....	32
Tabla 13. Análisis descriptivo y resultados de fiabilidad y validez convergente.....	33
Tabla 14. Matriz de correlaciones .....	33
Tabla 15. Análisis de validez discriminante.....	33
Tabla 16. Análisis de mediación (condiciones para la mediación) .....	37
Tabla 17. Análisis de mediación (efectos directos, indirectos y totales) .....	38
Tabla 18. Acciones para objetivo específico 1.....	43
Tabla 19. Acciones para objetivo específico 2.....	45
Tabla 20. Acciones para objetivo específico 3.....	46



### **Índice de gráficos**

Gráfico 1. Propuesta de valor DHL.....	4
Gráfico 2. Estrategia DHL 2020 .....	4
Gráfico 3. Organigrama DHL Perú.....	6
Gráfico 4. Modelo del empoderamiento psicológico en el entorno laboral .....	22
Gráfico 5. Modelo de investigación.....	25
Gráfico 6. Resultados de regresión PLS en modelo de investigación.....	35

### **Índice de anexos**

Anexo 1. Carga factorial .....	58
Anexo 2. Escalas del cuestionario.....	60

## **Introducción**

La propuesta de valor de DHL se basa en buscar la excelencia y enfocarse en el cliente. La organización busca no solo ser la proveedora de elección de sus clientes, sino también la primera opción para los empleados y para los inversores. La estrategia global está soportada, en primer lugar, en contar con colaboradores motivados, de manera que esto se traduzca en una alta calidad de servicio, fidelización de clientes y aumento de la rentabilidad de la organización.

El presente trabajo de investigación considera que, en línea con la estrategia corporativa de la organización, la motivación del personal es un elemento importante que puede potenciar las condiciones para que la ejecución de las actividades de la compañía decante en un servicio de alta calidad. A partir de ello, se propone en este estudio potenciar el comportamiento cívico a partir de la generación de condiciones que fomenten el compromiso y la motivación del personal, así como su empoderamiento.

En el capítulo I se analiza la situación de la organización y se plantea la pregunta de investigación, se exponen los objetivos, la justificación y el alcance del estudio; en el capítulo II se expone el marco teórico que da soporte al modelo propuesto; en el capítulo III se explica la metodología del estudio, las escalas aplicadas y el procedimiento de recolección de datos; en el capítulo IV se realiza el análisis estadístico del modelo y el contraste de la hipótesis; en el capítulo V se detallan las conclusiones a las que nos permiten llegar los resultados del análisis estadístico; en el capítulo VI se mencionan las limitaciones halladas en el presente estudio, así como las recomendaciones que se pueden tomar en cuenta para futuros estudios relacionados; en el capítulo VII se plantea un plan de acción para la organización, a partir de los hallazgos del estudio; y, finalmente, se presentan de manera sucinta las conclusiones obtenidas y las recomendaciones para la aplicación del plan de acción.

## **Capítulo I. Antecedentes**

En un mundo globalizado como el actual, en el que cada vez más las empresas enfrentan una mayor competencia, el desempeño laboral cobra gran importancia en tanto las organizaciones requieren mantener y potenciar su habilidad competitiva (Koopmans, 2014). En un contexto como el de la organización estudiada, que es parte de una corporación mundial líder en el sector logístico, el aspecto de la globalización e integración económica cobra especial sentido.

Dentro del universo del desempeño laboral, el presente estudio se centra en el desempeño contextual o comportamiento cívico (Coleman & Borman, 2000), en tanto tiene una especial importancia al enfocarse en aspectos no específicos de una tarea en sí misma, sino a comportamientos que contribuyen a la efectividad de la organización, dando forma al contexto social, organizacional y psicológico en que las actividades específicas del negocio se llevan a cabo (Borman & Motowidlo, 1997).

Los comportamientos englobados en la definición de desempeño contextual han sido definidos desde diversas perspectivas, como el comportamiento de ciudadanía organizacional u OCB (Smith, Organ, & Near, 1983) o la distinción entre el desempeño de la tarea y el contextual (Borman y Motowidlo, 1993), aunque los autores han expresado en diversas oportunidades la similitud de ambos constructos (Coleman & Borman, 2000; Organ, 1997). Coleman & Borman (2000) proponen el término de desempeño cívico a esta unificación de constructos.

El espectro de predictores del desempeño contextual/cívico en la literatura abarca aspectos individuales de personalidad (Bergman et al., 2008; Motowidlo, Borman & Schmit, 1997; Borman et al, 2001; Hogan et al. 1998), aspectos actitudinales (Cropanzano, Rupp, & Byrne, 2003; Lee & Allen, 2002; Organ & Lingl, 1995; Organ & Ryan, 1995; Wombacher & Felfe, 2017), situacionales (Byrne, Stoner, Thompson, & Hochwarter, 2005; Devonish, Devonish, & Greenidge, 2010; Fassina, Jones, & Uggerslev, 2008; Hogan et al., 1998; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996a, 1996b; Tansky, 1993; Wang, Begley, Hui, & Lee, 2012) y aspectos motivacionales, tanto desde una perspectiva funcional/proactiva (Finkelstein & Penner, 2004; Rioux & Penner, 2001), hasta una perspectiva reactiva (Farh, Podsakoff, & Organ, 1990; Li, Wei, Ren, & Di, 2015; Seibert, Wang, & Courtright, 2011; Tuuli & Rowlinson, 2009; Wat & Shaffer, 2005).

## **1. Contexto de la organización estudiada y estrategia corporativa**

### **1.1 Situación de la organización en el mercado y dentro de la corporación**

DHL Perú es una empresa de paquetería, servicio de embalaje y envío de un paquete a un destino determinado, que forma parte del grupo Deutsche Post DHL, con sede principal en Alemania. A nivel del mercado peruano, la empresa es líder en su sector, siendo sus principales competidores Fedex, TNT y UPS. Cabe mencionar que, si bien es líder del sector, en los últimos años ha perdido algo de mercado a raíz del boom del comercio electrónico y el fortalecimiento de empresas locales. A nivel corporativo, la empresa forma parte de DHL América y es evaluada por la matriz en cuanto a resultados junto al resto de empresas de la región.

### **1.2 Misión, visión y estrategia corporativa**

DHL orienta su estrategia a satisfacer las necesidades de sus *stakeholders*, ser su primera opción y, en consecuencia, el principal proveedor logístico. En este sentido, la propuesta de valor de DHL se basa en lo siguiente:

Visión: «Ser el proveedor logístico al cual recurre la gente: ser su primera opción por excelencia, no solo para los clientes que necesitan enviar mercancías, sino también para los empleados y los inversores. Convertirse en el proveedor logístico para el mundo».

Misión: se declara en tres elementos principales:

«Siempre demostramos respeto en la consecución de nuestros resultados financieros».

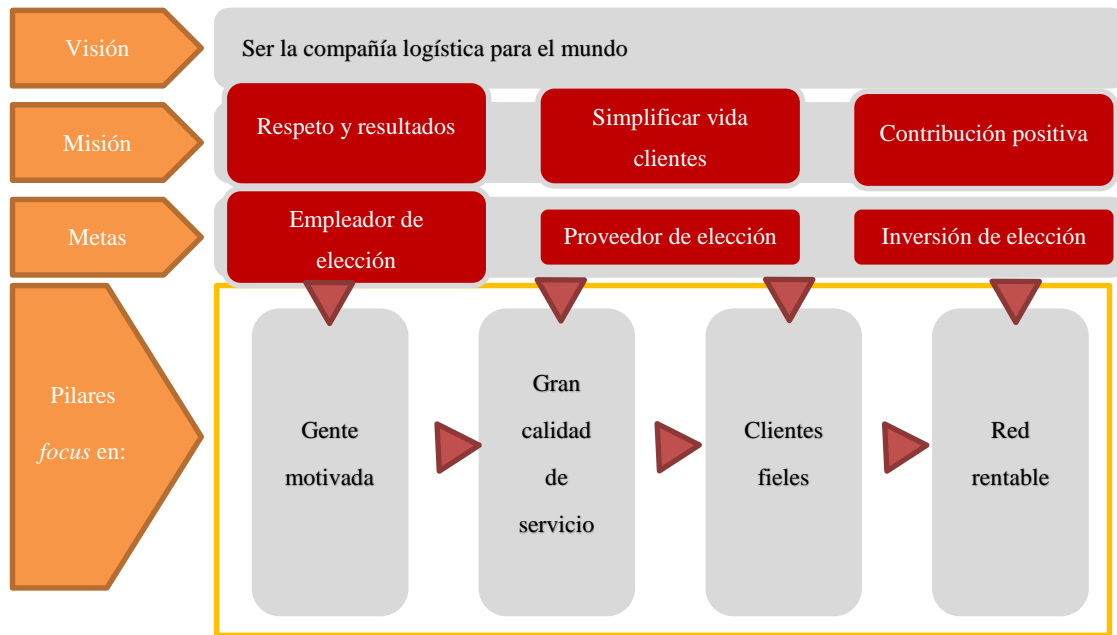
«Simplificamos la vida de nuestros clientes».

«Contribuimos positivamente con nuestro planeta y contribuimos al éxito de nuestros clientes, empleados e inversores».

La misión y la visión se reflejan en tres metas estratégicas: ser el empleador preferido, el proveedor preferido y la inversión preferida. Estas metas se apoyan en cuatro pilares o enfoques (*focus*) que se soportan el uno al otro:

- Tener gente motivada.
- Ofrecer gran calidad de servicios.
- Fidelizar a nuestros clientes.
- Ser una red rentable.

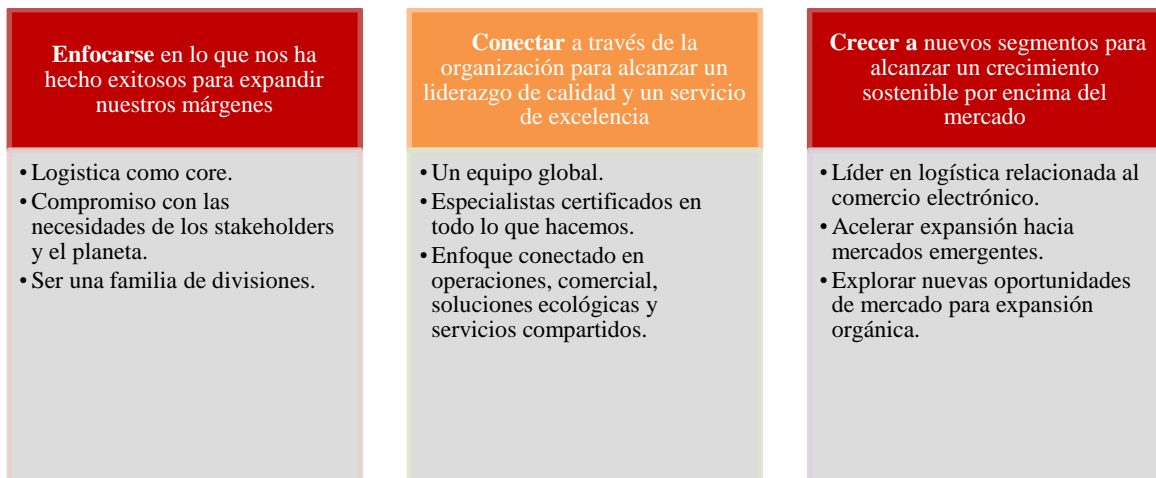
**Gráfico 1. Propuesta de valor DHL**



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de DHL 2019

De cara al futuro, la corporación ha planteado la estrategia DHL 2020: “*Focus, Connect, Grow*”, que busca hacer frente a las principales tendencias identificadas en el sector logístico: la globalización, la digitalización, el comercio electrónico y la sostenibilidad. Los pilares de dicha estrategia se reflejan en el siguiente gráfico:

**Gráfico 2. Estrategia DHL 2020**



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de DHL 2019

A partir de lo expuesto, se aprecia que el pilar del que parte la propuesta de valor de la organización es el de contar con empleados motivados. En este sentido, DHL Perú basa la gestión de sus habilidades blandas en cuatro pilares: comunicación, clima y responsabilidad social, selección y contratación, talento y desarrollo y bienestar social. La siguiente tabla explica a detalle la composición de los mismos:

**Tabla 1. Gestión de habilidades blandas en DHL Perú**

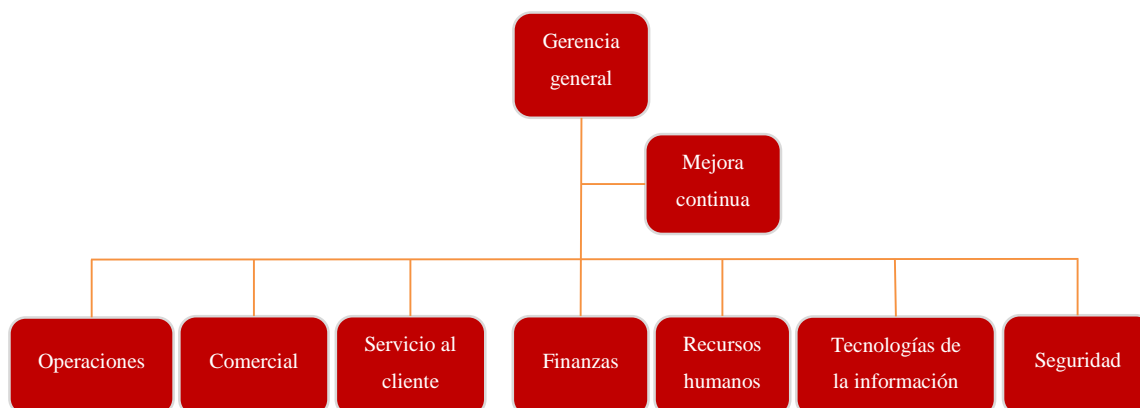
Pilar	Categoría	Descripción
Comunicación, clima y RSE	Monitoreo de variables clave	DHL Perú, en línea con la corporación, monitorea dos variables clave, el <i>Engagement</i> (EE) y el liderazgo activo (AL).
	Comunicación y digitalización	Difusión de información de la compañía vía email, redes e intranet. Uso de redes sociales internas ( <i>Yammer</i> ), gestión de archivos y carpetas compartidas ( <i>iShare</i> ).
	Responsabilidad social	Programa de responsabilidad social corporativo basado en tres elementos: reducción de la huella de carbono de la empresa, voluntariado en desastres naturales y voluntariado en educación.
Selección y contratación	<i>Grading</i>	Estandarización de los puestos de DHL con la clasificación jerárquica de la corporación.
	Perfiles proactivos	Búsqueda proactiva de colaboradores y actualización de perfiles de puesto.
	Auditorías	Auditorías preventivas de los procesos de selección y contratación (como del resto de procesos de RRHH) de cara a la auditoría corporativa. Subsanación de oportunidades de mejora identificadas.
Talento y desarrollo	Evaluación desempeño y planes de sucesión	Sistema de evaluación corporativo en base a objetivos y competencias, clasificación en matriz de 9 box para identificar personal con potencial y elaborar planes de sucesión.
	Planes de desarrollo individual	Planes de desarrollo individual al personal identificado como potencial.
	Capacitación, programas CIS y CIM	Programas corporativos de certificación internacional sobre los fundamentos del negocio y estrategia de la organización. Se llevan a cabo a nivel regional.
Bienestar social	Plan integral salud y bienestar	Monitoreo de la salud física y mental de los colaboradores, búsqueda de equilibrio vida – trabajo.
	Horario flexible y teletrabajo	Identificación de posiciones y funciones que permiten el manejo de horario flexible y teletrabajo.
	Descansos médicos	Monitoreo de descansos médicos para identificar posibles riesgos.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de DHL 2019

### 1.3 Organigrama y estrategia funcional

La estructura de la empresa se soporta en siete gerencias y un área de calidad que reportan directamente a la gerencia general, la cual reporta a la gerencia regional – DHL Americas -. La estrategia funcional de la empresa apoya la operación en tres gerencias funcionales, las cuales soportan las actividades propias del servicio – desde la captación de clientes, ejecución del servicio y soporte al cliente; y gerencias de soporte, que brindan el respaldo legal, laboral y financiero que el desarrollo de las actividades requiere. El organigrama de la empresa se expone en el gráfico 3 y, a continuación, se describen las principales funciones de cada una de las gerencias de la organización (ver tabla 2).

**Gráfico 3. Organigrama DHL Perú**



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de DHL 2019

**Tabla 2. Estrategia funcional de la organización**

Tipo	Gerencia	Funciones principales
Funcional	Operaciones	Gerencia core de la organización. Responsable del cumplimiento y ejecución de todo el proceso operativo, desde la recolección del envío hasta la entrega en destino. Sus principales actividades son: El transporte de los bienes, sea nacional o internacional, por aire, mar o carretera. Interacción con entidades gubernamentales para el despacho y desaduanaje. Logística de la segmentación de los despachos en las instalaciones de la organización. Optimización de los procesos en coordinación con el área de <i>First Choice</i> .
	Comercial	Gestión y atención de los puntos de ventas de la organización. Recepción y programación del servicio en coordinación con la gerencia de operaciones. Encargada de la comercialización de los productos de la empresa a través de tres canales: venta directa, retail y telemarketing (llamadas telefónicas).
	Servicio al cliente	Atención a los reclamos y consultas de los clientes en cuanto al servicio recibido. Responsable de brindar un soporte constante al cliente a través de todo el proceso del

Tipo	Gerencia	Funciones principales
		servicio, antes, durante y después del envío, enfocándose en obtener soluciones satisfactorias para el cliente.
Soporte	Finanzas	Responsable de la contabilidad a nivel local e integración con la contabilidad regional. Está a cargo del cumplimiento de las obligaciones legales en materia tributaria y del proceso de auditoría interna de la empresa.
	Recursos humanos	Gestionar los procesos de atracción, desarrollo y retención de talento en la organización a través de la estrategia corporativa y del plan de gestión de habilidades blandas descrito en la Tabla 1. Ejecutar los procesos de nómina y monitorear los niveles de equidad interna y competitividad externa de la compensación.
	Tecnologías de la información	Dar soporte y mantenimiento a los equipos y sistemas informáticos sobre los que se soporta la actividad de la organización. Interactuar con terceros proveedores de soluciones informáticas en la implementación y soporte de sus sistemas.
	Seguridad	Supervisar el cumplimiento de los estándares de seguridad exigidos por el país y por la corporación. Ejecutar auditorías preventivas, planificar y ejecutar acciones de mejora en temas de seguridad. Supervisar y planificar la ejecución de obras de infraestructura en la organización.
	Legal (Gerencia general)	Brindar el soporte y respaldo legal de los distintos procesos de la organización, tanto a nivel de la operación como de actividades de las gerencias de soporte, como temas laborales o tributarios, por ejemplo.
	Área de mejora continua: <i>First Choice</i>	Encargada de monitorear y ejecutar la práctica global de mejora continua de DHL, en base a la metodología interna conocida como <i>First Choice</i> derivada de las metodologías <i>Six Sigma</i> y <i>Lean</i> .

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de DHL 2019

## 2. Situación problemática

La organización estudiada es una empresa peruana que forma parte de una corporación global dedicada al servicio de *courier* exprés, líder en su sector. En el contexto actual de globalización e integración de mercados, el sector logístico se ha convertido en un elemento crítico de competitividad, aún más para los países latinoamericanos enfocados en estrategias guiadas por la exportación (Guasch, 2011).

Tal como se menciona en el apartado anterior, la organización, aunque aún mantenga su condición de líder, ha perdido cierto terreno en el mercado. Frente a esta situación, la organización centró su foco principalmente en la obtención de resultados. Este foco hizo que se pierda algo de atención en el capital humano, el cual es pieza clave de la estrategia de la organización, tal como está planteada. Esto impactó directamente en el compromiso de los colaboradores hacia la organización. Éstos participaron menos en las reuniones de equipo y actividades de planificación, dejaron de cubrir horas



extras y de participar en actividades de recursos humanos y de integración. En resumen, se observó que se enfocaban principalmente al cumplimiento de su jornada laboral. A esta situación se debe sumar que la dirección de recursos humanos sufrió dos cambios en los últimos tres años, por lo que no hubo una estrategia continuada.

El elemento diferenciador de la organización en esta industria es la entrega a tiempo y a salvo de la mercadería o bienes transportados, así como un servicio al cliente de alto nivel. Para el cumplimiento de estas condiciones, la empresa, además de necesitar un nivel de activos de calidad y en óptimas condiciones (vehículos de transporte e instalaciones de recepción y envío, entre otros), requiere contar con el soporte humano necesario para desarrollar esta estrategia, tanto a nivel de efectividad en la ejecución de las tareas propias del negocio como en la generación de un ambiente psicológico, social y organizacional que potencie y soporte la ejecución de dichas actividades. La situación descrita en el párrafo anterior refleja una ausencia de conductas asociadas al comportamiento cívico. Partiendo de la importancia de los elementos de comportamiento cívico en el desempeño laboral de los colaboradores expuesta en este texto, consideramos oportuno explorar los principales factores asociados con el mismo en la literatura y validar dicha relación con la realidad peruana.

### **3. Pregunta de investigación**

¿Qué rol juegan los factores actitudinales y motivacionales en el comportamiento cívico?

### **4. Objetivos**

#### **4.1 Generales**

- Identificar la relevancia de los distintos predictores identificados para el desempeño contextual/cívico en una organización logística peruana.
- Evaluar si, además de la relevancia de los predictores identificados, existe una adopción proactiva de los comportamientos asociados con el comportamiento cívico en respuesta a distintas necesidades o motivaciones (motivos) del individuo en una organización logística peruana.

#### **4.2 Específicos**

- Analizar el impacto del empoderamiento psicológico en el comportamiento cívico en sus distintas dimensiones.
- Analizar el impacto de los distintos motivos de un individuo en distintas dimensiones del comportamiento cívico.
- Evaluar el efecto del compromiso organizacional en el comportamiento cívico en sus distintas dimensiones.
- Analizar el impacto del empoderamiento psicológico en el compromiso organizacional.

### **5. Justificación**

La relevancia del desempeño contextual/comportamiento cívico como componente del desempeño laboral ha sido validada en la literatura y forma parte de diversos modelos conceptuales del desempeño (Koopmans, 2014). Dentro de la revisión efectuada, si bien se ha hallado material de estudio en la literatura, muy poco está en español y, dentro de esto, no se ha hallado investigaciones respecto del Perú. Esto supone una oportunidad para introducir el tema en la investigación local.

Debido al enfoque de excelencia en el cumplimiento de tiempos y procedimientos, así como en la atención al cliente de la organización estudiada, contar con un entorno organizacional soportado por

comportamientos asociados al comportamiento cívico es bastante deseable. Hallar los principales factores que influyen la variable permitirá a la organización definir acciones puntuales para potenciar y fomentar su aparición en la organización. De esta manera se contaría con colaboradores comprometidos, identificados con la organización y dispuestos a ayudar a sus compañeros y persistir con entusiasmo y esfuerzo extra para lograr las metas de la organización. Dado que esta dimensión del desempeño no es específica del negocio, sino que es común a los distintos sectores y actividades laborales, los resultados de este estudio permitirán sentar las bases para futuras investigaciones en otros sectores de la realidad laboral peruana.

Desde una perspectiva académica, la mayoría de las investigaciones relacionadas con el desempeño contextual/cívico han partido desde un enfoque basado en la teoría de intercambio social (Zellers & Tepper, 2003). La presente investigación introduce la variable del empoderamiento psicológico como predictor del desempeño contextual/comportamiento cívico. El empoderamiento psicológico ha sido asociado no solo con el desempeño contextual /comportamiento cívico, sino además a variables como efectividad y desempeño de equipo, productividad y satisfacción del cliente (Spreitzer, 2008).

## **6. Alcances del estudio**

El estudio parte de la definición de desempeño contextual/comportamiento cívico expuesta en Coleman & Borman, (2000) y evalúa la relación con predictores de la variable hallados en la literatura, centrándose en los de corte motivacional y actitudinal. Esta revisión se realiza con base en un cuestionario aplicado a una muestra de colaboradores de una organización logística peruana, subsidiaria de una empresa global. Dicho cuestionario se aplica en un momento dado del tiempo y evalúa las relaciones en el entorno natural de la organización, sin manipular ninguna variable y sin evaluar su evolución en el tiempo.

Con base en los resultados obtenidos, se podrá contar con evidencia que permita a la organización en la que se aplica el estudio definir un plan de acción que potencie la aparición de las conductas deseadas: las asociadas al desempeño cívico o contextual. A nivel académico, el estudio permitirá introducir el concepto y las relaciones halladas en la investigación local, abriendo lugar a futuras investigaciones que enriquezcan el conocimiento acerca de las variables evaluadas en nuestra cultura.

## **Capítulo II. Marco teórico**

### **1. Comportamiento cívico**

Se parte en este estudio, como se explica más adelante, de la unificación de conceptos y comportamiento cívico expuesto en Coleman & Borman (2000). Se define, a continuación, los dos principales conceptos contenidos en dicha definición: el desempeño contextual y el OCB.

#### **1.1 Desempeño contextual**

##### **1.1.1 Definición**

Borman y Motowidlo (1993) parten de la premisa que, en el ámbito de la selección de personal, tanto desde el punto de vista de la investigación como de la práctica, solo se ha prestado atención a una parte del desempeño, dejándose de lado otra dimensión del mismo que los autores consideran relevante para la efectividad de la organización. Llamamos a la parte más estudiada desempeño en la tarea y a la segunda se le denomina desempeño contextual. Partimos de la definición de desempeño presentada por los autores para centrarnos luego en el desempeño contextual.

Los autores definen el desempeño laboral como un constructo conductual, diferenciándolo del concepto de resultado, el cual se define como estados o condiciones que son cambiadas por el desempeño y que contribuyen o restan al logro de las metas de la organización (Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997). El desempeño laboral se define como un constructo conductual con las siguientes características:

- Es evaluativo: puede ser evaluado como positivo o negativo para la efectividad de la organización o los individuos.
- Es episódico: es percibido como segmentos de acción. Indican los autores que el desempeño laboral está compuesto de los episodios de comportamiento que afectan las metas organizacionales.
- Es multidimensional: está compuesto por distintos comportamientos que contribuyen o restan a las metas organizacionales y, por tanto, al valor neto del desempeño del individuo. Estos comportamientos pueden agruparse en categorías o dimensiones.

A partir de la definición de desempeño expuesta, se separan dichas categorías a partir de las razones por las que los episodios conductuales afectan el desempeño laboral.

El concepto de desempeño en la tarea comprende dos tipos de comportamiento: en primer lugar, las actividades propias del núcleo técnico del negocio, es decir, actividades que transforman directamente los insumos en los bienes y los servicios que produce una organización (operar una máquina en una planta industrial, enseñar en una escuela, entre otras actividades nucleares de cada organización). En segundo lugar, involucra las actividades que mantienen y dan soporte al núcleo técnico de la organización (reposición de materia prima, distribución de productos y actividades de planificación, coordinación o apoyo). Concluyen los autores que los comportamientos relacionados con el desempeño en la tarea tienen una relación directa con el núcleo del negocio, sea ejecutando o dando soporte a sus requerimientos técnicos (Motowidlo & Van Scotter, 1994).

Por su parte, el desempeño contextual, a diferencia del desempeño en la tarea, no da apoyo directamente al núcleo del negocio, sino que abarca comportamientos que dan soporte al entorno social, organizacional y psicológico en el que este núcleo funciona (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Borman y Motowidlo (1993), nutriéndose de la literatura existente del desempeño, identifican cinco categorías que conforman el concepto de desempeño contextual:

**Tabla 3. Taxonomía original del desempeño contextual**

Categoría	Conceptos que contribuyen a la categoría
Persistir con entusiasmo y esfuerzo extra para completar las tareas propias con éxito cuando sea necesario.	Perseverancia y escrupulosidad. Esfuerzo extra en el trabajo.
Ofrecerse a llevar a cabo tareas que no son parte formal del puesto de trabajo.	Sugerir mejoras organizacionales. Iniciativa y asumir responsabilidades adicionales. Hacer sugerencias constructivas. Autodesarrollarse.
Ayudar y cooperar con otros.	Asistir y ayudar a clientes. Cortesía organizacional. Deportividad. Altruismo. Ayudar a los colaboradores.
Seguir las reglas y los procedimientos de la organización.	Seguir órdenes y regulaciones; respeto a la autoridad. Cumplir con los valores y las políticas organizacionales. Escrupulosidad. Cumplir plazos. Virtud cívica.
Respaldar, apoyar y defender los objetivos organizacionales	Lealtad organizacional. Preocupación por los objetivos de la unidad.

Categoría	Conceptos que contribuyen a la categoría
	Mantenerse con la organización durante tiempos difíciles y representarla favorablemente fuera de ella. Proteger a la organización.

Fuente: Elaboración propia, con base en Borman & Motowidlo (1997)

Para mostrar la relevancia de la distinción entre ambas facetas del desempeño, los autores llevaron a cabo diversos estudios empíricos con el fin de establecer la contribución independiente de cada faceta al desempeño en general (Motowidlo & Van Scotter, 1994; Van Scotter & Motowidlo, 1996), así como su efecto en reconocimientos (recompensas) posteriores (Van Scotter, Motowidlo, & Cross, 2000). De igual manera, en estos estudios se desarrolla un modelo que relaciona ambos constructos con variables de habilidad, experiencia y rasgos de personalidad individuales. Esta configuración del modelo (con variaciones en las relaciones) continúa siendo usada por los autores, como es apreciable en Borman, Brantley, & Hanson, (2014).

### 1.1.2 Modelos teóricos

Está la teoría de las diferencias individuales en el desempeño en la tarea y el desempeño contextual. En Motowidlo et al. (1997), se expone la taxonomía original del desempeño contextual (ver tabla 3) y se propone un modelo de antecedentes del desempeño contextual y en la tarea basado en diferencias individuales, separadas en dos categorías, personalidad y habilidades cognitivas, tomando como hipótesis que las primeras son un mejor predictor del desempeño contextual mientras que las segundas predicen mejor el desempeño en la tarea. Las variables de ambas categorías se traducen en hábitos, habilidades y conocimientos contextuales o de la tarea, y estos, a su vez, decantan en cada aspecto del desempeño. Este modelo es desarrollado en la tabla 4.

**Tabla 4. Modelo de diferencias individuales en el desempeño en la tarea y contextual**

Categoría	Variable que afecta	Definición/Ejemplo	Variables a través de la que afecta (principalmente)
Personalidad	Hábitos contextuales	Patrones de respuesta a situaciones contextuales que facilitan o interfieren con el desempeño.	Extroversión, amabilidad, escrupulosidad.
	Habilidades contextuales	Habilidad para llevar a cabo acciones que se sabe son efectivas para afrontar situaciones relacionadas al desempeño contextual.	extroversión, amabilidad.

Categoría	Variable que afecta	Definición/Ejemplo	Variabes a través de la que afecta (principalmente)
	Conocimiento contextual	Conocimiento de hechos, principios y procedimientos para afrontar situaciones relacionadas con el desempeño contextual. Ej. saber cómo calmar a un trabajador alterado.	Extroversión, amabilidad, escrupulosidad; habilidades cognitivas.
Habilidades cognitivas	Hábitos de la tarea	Patrones de respuesta a situaciones de la tarea que facilitan o interfieren con el desempeño.	Escrupulosidad; habilidades cognitivas.
	Habilidades de la tarea	Habilidad para usar la información técnica y llevar a cabo acciones relacionadas con el núcleo del negocio.	Habilidades cognitivas.
	Conocimiento de la tarea	Conocimiento de hechos, principios y procedimientos relacionados con el núcleo técnico de la organización. Ej. conocer el procedimiento para operar una máquina.	Habilidades cognitivas.

Fuente: Elaboración propia, con base en Motowidlo et al. (1997)

## 1.2 Comportamiento de ciudadanía organizativa (OCB)

### 1.2.1 Definición

Es definido por Organ (1988) como un comportamiento individual discrecional, no reconocido formal o explícitamente por el sistema de recompensas formal, que promueve el funcionamiento efectivo de la organización. De acuerdo con lo expuesto en LePine, Erez, & Johnson (2002), el constructo, en su origen (Smith et al., 1983), consta de los factores de altruismo y cumplimiento generalizado.

Posteriormente se desarrolló una taxonomía más amplia que incluye los factores de altruismo, escrupulosidad, deportividad, cortesía y virtud cívica (Organ D. W., 1988), desarrollada en la tabla 5. Si bien son constructos similares, existen diferencias entre ellos (Motowidlo, 2000). En primer lugar, en su origen, el concepto de OCB nace como una consecuencia de la satisfacción laboral en el comportamiento individual, mientras que el desempeño contextual nace de una distinción de facetas del desempeño a fin de diferenciar la faceta más abordada por la literatura y la práctica de selección de personal de la parte menos estudiada (Motowidlo, 2000).

Por otro lado, una diferencia clave es que el OCB es, por definición, discrecional y no espera una recompensa (LePine et al., 2002)

**Tabla 5. Taxonomía del comportamiento de ciudadanía organizativa**

Categoría	Definición
Altruismo	Comportamientos discrecionales que tienen el efecto de ayudar a otra persona con un problema o tarea relevante para la organización
Escrupulosidad	Comportamientos discrecionales del empleado más allá de lo mínimo requerido con relación a asistencia al trabajo, reglas y regulaciones y tomarse pausas, entre otros.
Deportividad	Disposición a tolerar situaciones por debajo de lo ideal sin quejarse.
Cortesía	Comportamiento dirigido a prevenir que ocurran problemas laborales con otros trabajadores.
Virtud cívica	Comportamiento que indica que participa, se preocupa e involucra en los asuntos y la vida de la compañía.

Fuente: Elaboración propia, con base en Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter (1990)

### 1.3 Dimensiones integradas del desempeño contextual y de ciudadanía

Posteriormente, Coleman & Borman (2000), partiendo de lo propuesto por Organ (1997), en el sentido de unificar los distintos constructos relacionados con el comportamiento de ciudadanía organizativa, parten de un análisis de las dimensiones y definiciones de los veintisiete comportamientos de desempeño presentes en los diversos constructos relacionados. Hacen, a partir de ello, un paralelo entre las dimensiones de las distintas taxonomías relacionadas con el comportamiento de ciudadanía, como puede apreciarse en la tabla 6. Se expone, a continuación (ver tabla 7), la taxonomía presentada en Borman, Penner, Allen, & Motowidlo (2001), a partir del trabajo de Coleman & Borman (2000). Cabe mencionar que el autor continúa manejando este término (*citizenship performance*) en posteriores investigaciones relacionadas con el constructo original, tal como se aprecia en Borman et al. (2014).



**Tabla 6. Dimensiones integradas del desempeño contextual y de ciudadanía**

Modelo integrado <sup>1</sup>	Modelo de análisis factorial <sup>1</sup>	Modelo MDS <sup>1</sup>	Smith et al. (1983)	Organ (1988)	Morrison (1994)	Williams & Anderson, (1991)	Becker & Vance (1993)	Van Dyne, Graham & Dienesch (1994)	Van Scotter & Motowidlo (1996)
Comportamiento cívico interpersonal	Ayudar y cooperar con otros	Altruismo interpersonal	Altruismo	Altruismo	Altruismo	OCB individual	Altruismo (local)	Participación social	Facilitación interpersonal
		Escrupulosidad interpersonal		Cortesía			Altruismo (distante)		
Comportamiento cívico organizacional	Respaldar objetivos organizacionales	Lealtad organizacional	Cumplimiento generalizado	Deportividad	Deportividad	OCB organizacional	Escrupulosidad	Lealtad	Dedicación al trabajo
	Seguir reglas y procedimientos	Cumplimiento		Virtud cívica	Mantenerse actualizado			Obediencia	
Comportamiento cívico de la tarea	Persistir para completar tareas propias	Escrupulosidad en la tarea		Escrupulosidad	Escrupulosidad			Participación funcional	

Fuente: Elaboración propia, con base en Coleman & Borman (2000)

<sup>1</sup> Modelos propuestos en (Coleman & Borman, 2000)

**Tabla 7. Taxonomía revisada del desempeño contextual/ comportamiento cívico**

Dimensiones	Subdimensiones
Apoyo personal	<p><u>Ayudar</u>: ofreciendo sugerencias, mostrando como superar tareas difíciles, enseñando habilidades, realizando sus tareas y brindando soporte emocional</p> <p><u>Cooperar</u>: aceptando sugerencias, siguiendo las guías de otros, poniendo objetivos de equipo por encima de objetivos personales, informando a otros acerca de eventos o situaciones que puedan afectarles.</p> <p><u>Motivar</u>: celebrando sus logros, animándolos en tiempos adversos, mostrando confianza en su habilidad para tener éxito y ayudándolos a superar adversidades.</p>
Apoyo organizacional	<p><u>Representar</u>: representando a la organización favorablemente fuera de ella, defendiéndola de críticas, difundiendo sus logros y aspectos positivos y expresando la propia satisfacción respecto de ella.</p> <p><u>Lealtad</u>: manteniéndose en la organización a pesar de dificultades temporales, tolerando dificultades ocasionales sin quejarse, respaldando públicamente los objetivos y la misión de la organización</p> <p><u>Cumplimiento</u>: cumpliendo con las reglas y los procedimientos de la organización y animando a otros a hacerlo, sugiriendo mejoras administrativas, procedimentales y organizacionales.</p>
Iniciativa escrupulosa	<p><u>Persistencia</u>: persistiendo con esfuerzo extra para completar las propias tareas, a pesar de dificultades, consiguiendo metas cada vez más difíciles y retadoras, cumpliendo con los plazos fijados y desempeñándose con excelencia.</p> <p><u>Iniciativa</u>: tomando la iniciativa para hacer todo lo necesario para lograr los objetivos de la organización o del equipo, aun cuando no sean parte usual de las funciones asignadas, corrigiendo condiciones subestándares cuando sean detectadas y buscando trabajo adicional, de haber completado el propio.</p> <p><u>Autodesarrollo</u>: desarrollando el propio conocimiento y habilidades tomando cursos durante el tiempo libre, ofreciéndose para capacitaciones y oportunidades de desarrollo en la organización y aprendiendo nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo a través de otros individuos o nuevas tareas.</p>

Fuente: Elaboración propia, con base en Penney & Borman (2005)

#### 1.4 Predictores del comportamiento cívico

Si bien mucho del análisis del comportamiento cívico se ha centrado en diferencias individuales como predictores de la variable, una revisión de la literatura en Penney & Borman (2005) clasifica los predictores estudiados en cuatro grandes categorías: situacionales, en referencia a condiciones presentes en el ambiente de la organización; actitudinales, relacionadas con la actitud de los individuos frente a la organización y su satisfacción con la misma; ‘disposicionales’, en referencia a las características individuales de personalidad; y motivacionales, orientados a las razones o motivos que generan los comportamientos de desempeño contextual. Partiendo de la integración del concepto en Coleman & Borman (2000), resumimos dicha caracterización en las siguientes tablas, diferenciando entre factores del entorno (situacionales) y factores internos del individuo (‘disposicionales’), y exponemos los principales factores hallados en la literatura.

**Tabla 8. Predictores situacionales o del entorno**

Factor principal	Factores secundarios	Evidencia de la relación
Relacionados con el ambiente social de la organización	Justicia organizacional	Los conceptos de justicia procedural, distributiva e ‘interaccional’ tuvieron efectos positivos y significativos en el desempeño contextual (Devonish et al., 2010). La justicia ‘interaccional’ se asocia más al OCB dirigido a los grupos de trabajo, mientras que la procedural, hacia la organización (Fassina et al., 2008).
	Comportamiento del líder	El metaanálisis de LePine et al. (2002) reporta una alta relación entre apoyo del líder y desempeño contextual. La diferencia entre los resultados de los estudios puede indicar la presencia de moderadores. Tansky (1993) halló una correlación significativa entre las calificaciones dadas por empleados a la relación con el supervisor vs la calificación de desempeño contextual dada por dichos supervisores.
Relacionados con las características del puesto de trabajo	Clima laboral	En Byrne, Stoner, Thompson, & Hochwarter (2005), se halló una relación significativa positiva entre escrupulosidad y desempeño, en un ambiente de alto esfuerzo y clima laboral positivo.
	Cultura organizacional	La cultura organizacional actúa como moderadora para el efecto de la escrupulosidad en el desempeño contextual (Wang et al., 2012).
	Autonomía en el trabajo	Se encontró que la relación entre extroversión y amabilidad con desempeño contextual es mayor a más autonomía en el trabajo (Gellatly & Irving, 2001).
	Posibilidad de ascenso	La posibilidad de ascenso modera la relación entre ciertos rasgos de personalidad y el desempeño contextual. Esta relación es más fuerte en la escrupulosidad cuando hay una baja posibilidad de ascenso, pasando a primar la ambición cuando ocurre lo contrario (Hogan et al., 1998).
	Feedback de la tarea ‘Rutinización’	(Podsakoff et al., 1996a, 1996b) reportan relaciones positivas entre el <i>feedback</i> de la tarea y las cinco dimensiones del OCB, observándose la misma relación en sentido contrario al evaluar la ‘rutinización’ de la tarea

Fuente: Elaboración propia, con base en Penney & Borman (2005)

**Tabla 9: Predictores disposicionales o del individuo**

Factor principal	Factores secundarios	Evidencia de la relación
Actitudinales	Compromiso organizacional	Se argumenta que solo el aspecto afectivo del compromiso organizacional está relacionado con el altruismo (Organ & Ryan, 1995). El compromiso organizacional media la relación entre el agotamiento emocional y OCBO (Cropanzano et al., 2003). Si bien existe una relación más fuerte entre compromiso con la organización - OCBO y compromiso con el equipo - OCBI, ambas dimensiones del compromiso (equipo y organización) afectan, a su vez, las dimensiones del OCB (OCBO y OCBI) en el sentido contrario, demostrando la existencia de un efecto sinérgico cuando existe un compromiso dual (Wombacher & Felfe, 2017).
	Satisfacción laboral	Existe cierta base para afirmar que la satisfacción laboral estaría relacionada con el OCB, aunque principalmente a posiciones no gerenciales (Organ & Ryan, 1995). Lee & Allen (2002) reportan una relación mayor entre el aspecto afectivo de la satisfacción laboral y el OCBI, ocurriendo lo mismo para el aspecto cognitivo y el OCBO.

<b>Factor principal</b>	<b>Factores secundarios</b>	<b>Evidencia de la relación</b>
Rasgos de personalidad	Escurpulosidad	Existe evidencia que indica que la escurpulosidad es un predictor confiable del desempeño contextual (Borman et al., 2001). En Motowidlo & Van Scotter (1994), se establece una mayor relación de la escurpulosidad con el desempeño contextual que con el desempeño en la tarea.
	Amabilidad	La relación entre amabilidad y desempeño contextual podría estar moderada dependiendo del componente del desempeño contextual que está siendo evaluado (Borman et al., 2001).
	Afectividad positiva	Existe relación entre valores altos en dimensiones de OCB y personas descritas como felices, colaboradoras y empáticas (T. D. Allen, Facticeau, & Facticeau, 2004).
	Locus de control	Motowidlo & Van Scotter (1994) hallan una correlación significativa entre locus de control interno y desempeño contextual.
	Personalidad prosocial	Dimensiones de personalidad prosocial (empatía hacia otros y disposición a ayudar) tienen relación con las cinco dimensiones del OCB, de acuerdo con Midili & Penner (1995), tomado de (Borman et al., 2001).
	Colectivismo	Evidencia de una correlación entre el nivel de individualismo-colectivismo y el OCB ha sido hallado en Moorman & Blakely (1995).
	Apertura a experiencias	Se menciona en Abu Elanain (2010) que existe una relación positiva entre la apertura a experiencias y el OCB, mediada por el locus de control y la justicia interaccional.
	Extroversión	La extroversión podría tener efectos contrarios en el desempeño contextual, dependiendo del nivel de rigidez del puesto de trabajo (Borman et al., 2001).
	Neuroticismo/Afectividad negativa	Existen resultados que hallan una relación consistente, aunque de baja magnitud, entre la afectividad negativa y el desempeño contextual (Borman et al., 2001).
	Ambición	Es un fuerte predictor en ambientes donde hay altas posibilidades de ser promovido (Hogan et al., 1998).
Motivacionales	Motivación (motivos para el OCB)	Un estudio de los motivos que causan el OCB divide los motivos en preocupación por la organización, valores prosociales y gestión de la propia imagen, hallando mayor relevancia en los dos primeros (Rioux & Penner, 2001). Finkelstein (2011) reporta que los motivos para el OCB (Rioux & Penner, 2001) median la relación entre motivación intrínseca y extrínseca y el OCB.
	Empoderamiento	En trabajadores de I+D, se halla relación entre el empoderamiento psicológico y el desempeño contextual y de innovación, moderada por el locus de control y mediada parcialmente por la motivación intrínseca (Li et al., 2015). La relación entre empoderamiento psicológico y desempeño (contextual y de la tarea), así como la mediación de la motivación intrínseca se reporta también en Tuuli & Rowlinson (2009) La existencia de un clima de empoderamiento está relacionada positivamente con el empoderamiento psicológico y este, a su vez, con un mayor desempeño (Seibert, John, College, & Randolph, 2004). Seibert et al. (2011) argumentan a favor del OCB, como consecuencia del empoderamiento psicológico, demostrando dicha hipótesis. Es más probable que los trabajadores exhiban comportamientos de OCB si tienen una relación de confianza con sus supervisores y son empoderados o motivados a exhibir dichos comportamientos (Wat & Shaffer, 2005)

Fuente: Elaboración propia, con base en Penney & Borman (2005)

## **2. Empoderamiento**

### **2.1 Definición**

Al hablar de empoderamiento a nivel organizacional, se está haciendo referencia a dos perspectivas sobre el fenómeno. La primera, que está enfocada en las prácticas organizacionales, es llamada empoderamiento social-estructural. La segunda, centrada en el individuo, es conocida como empoderamiento psicológico. Esta última es la que se toma en el presente trabajo.

#### **2.1.1 Empoderamiento social-estructural**

Esta corriente del empoderamiento se centra en la delegación de poder desde los niveles directivos hacia los escalones más bajos de la organización (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 2008). De acuerdo con esta perspectiva, las acciones se deben centrar en cómo eliminar condiciones que vayan en detrimento del empoderamiento, mediante cambios en las prácticas, las políticas y los procesos organizacionales, compartiendo el acceso a la información, el conocimiento, las recompensas y los recursos con los niveles más bajos de la organización y dándoles más poder de decisión sobre cómo llevar a cabo su trabajo (Spreitzer, 2008). Conger & Kanungo (1988) llaman a esta perspectiva «empoderamiento como un constructo relacional». Los autores argumentan que este enfoque deja abiertas preguntas acerca de los mecanismos psicológicos, por los que las prácticas de delegación de poder, según el enfoque expuesto, generan empoderamiento en los individuos. Analizar la naturaleza del empoderamiento se torna relevante en tanto no siempre un entorno ‘empoderante’ fomenta percepción de empoderamiento en los individuos (Spreitzer, 2008).

#### **2.1.2 Empoderamiento psicológico**

El empoderamiento desde el enfoque psicológico nace a raíz de la distinción entre empoderamiento como un constructo relacional (asociado al enfoque social-estructural) y un constructo motivacional, centrado en la necesidad intrínseca por la autodeterminación y la creencia en la propia autoeficacia (Conger & Kanungo, 1988). El empoderamiento, como constructo motivacional, es definido, entonces, como el proceso de generar sentimientos de autoeficacia a través de identificar y retirar condiciones que fomenten la ausencia de poder en la organización (Conger & Kanungo, 1988).

A partir de esta distinción, el empoderamiento, como un constructo de motivación intrínseca, ha sido desarrollado (Spreitzer, 1995a, 1995b, 1996; Thomas & Velthouse, 1990) hasta alcanzar la definición de empoderamiento psicológico en la que se centra el presente estudio: el empoderamiento

psicológico es un constructo motivacional que se manifiesta en cuatro cogniciones (ver tabla 10) que, en conjunto, reflejan una orientación activa del individuo hacia su rol de trabajo (Spreitzer, 1995b). Un elemento importante de la definición es que las cuatro cogniciones trabajan en conjunto, es decir, no son independientes, sino que la ausencia de alguna de ellas limitará el nivel de empoderamiento (Spreitzer, 1995b, 2008). Con orientación activa, la autora hace referencia al deseo y al sentimiento de capacidad del individuo para moldear su trabajo y el contexto donde lo desarrolla (Spreitzer, 1995b).

**Tabla 10. Dimensiones (cogniciones) del empoderamiento psicológico**

Cognición	Descripción
Significado	Se refiere al alineamiento entre los requerimientos del trabajo y los valores, creencias y comportamientos del individuo, similar al término empleado en Hackman & Oldham (1980).
Competencia	Creencia del individuo en su capacidad para llevar a cabo exitosamente sus actividades. El término es análogo al de autoeficacia (Bandura, 1977), pero centrado en el ámbito laboral, específicamente.
Autodeterminación	También llamado elección en Thomas & Velthouse (1990), se refiere a la sensación de autonomía sobre el hecho de iniciar y regular las propias acciones (Deci, Connell, & Ryan, 1989); que el individuo perciba que puede decidir sobre cuándo y cómo actuar, para llevar a cabo las funciones de su trabajo.
Impacto	Grado en el que el individuo puede influenciar los resultados estratégicos, administrativos u operativos en la organización. Thomas & Velthouse (1990) lo relacionan con la dimensión de conocimiento de los resultados del trabajo de Hackman & Oldham (1980). Cabe mencionar que esta dimensión es consecuencia, en el modelo de Hackman & Oldham (1980), del <i>feedback</i> del trabajo, el cual es también predictor del empoderamiento psicológico (Kulik, Oldham, & Hackman, 1987).

Fuente: Elaboración propia, con base en (Spreitzer, 1995b)

Tomando el componente motivacional de autoeficacia propuesto en Conger & Kanungo (1988) y la multidimensionalidad de la dimensiones del proceso de empoderamiento de Thomas & Velthouse (1990), Spreitzer (1995b) propone el modelo de empoderamiento psicológico que ha primado en la literatura (Kirkman, Gibson, Rosen, & Tesluk, 2004; Kirkman & Rosen, 1999; Seibert et al., 2004, 2011; Tuuli & Rowlinson, 2009; Wat & Shaffer, 2005).

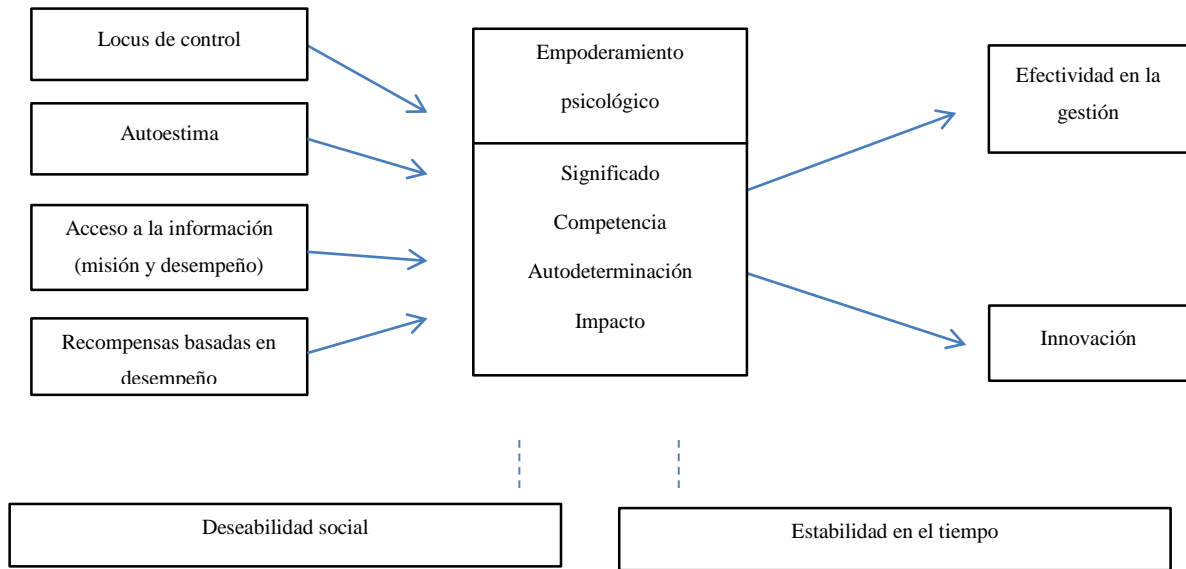
En este modelo, la autora toma las cuatro cogniciones propuestas por Thomas & Velthouse (1990) para presentar la definición expuesta en el inicio de este apartado. El modelo parte de tres supuestos acerca del empoderamiento:

- No es un rasgo de personalidad aplicable a cualquier situación, sino un conjunto de cogniciones moldeadas por el ambiente de trabajo.
- Es una variable continua; se está más o menos empoderado.

- Es un constructo centrado en el ambiente laboral, que no puede generalizarse al resto de la vida de los individuos.

A partir de estos supuestos, se expone el siguiente modelo, el cual es evaluado en dos muestras, una del sector industrial y otra del sector seguros.

**Gráfico 4. Modelo del empoderamiento psicológico en el entorno laboral**



Fuente: Elaboración propia, con base en Spreitzer (1995b)

Como predictores del empoderamiento, Spreitzer (1995b) propone cuatro elementos: primero, la autoestima, definida como sentimiento de valor propio y relacionada principalmente con la dimensión de competencia. En segundo lugar, el locus de control, relacionado con la dimensión de impacto. En tanto individuos que perciben que son ellos quienes determinan las consecuencias en sus vidas, tendrán mayores probabilidades de sentirse capaces de moldear su propio trabajo y entorno. En tercer lugar, el acceso a la información, como elemento del entorno clave para el desarrollo de un sentimiento de empoderamiento; se refiere tanto al acceso a información sobre la organización y su misión, así como a información sobre el propio desempeño (retroalimentación). Finalmente, se menciona otra variable contextual, que es el sistema de recompensas. Se indica que este debe reconocer la contribución individual del individuo.

Spreitzer (1995b) menciona, en el modelo, dos consecuencias del proceso de empoderamiento. En primer lugar, menciona la efectividad en la gestión, en tanto se argumenta que jefes empoderados se verán como más competentes y, como resultado, se sentirán más capaces de influenciar su trabajo y entorno de maneras significativas. Dentro de esta, se mencionan efectos basados en las dimensiones de competencia y autodeterminación, tales como compromiso, esfuerzo, persistencia, búsqueda de metas retadoras, resiliencia y alto desempeño. En segundo lugar, se argumenta que el proceso de empoderamiento dará lugar a condiciones en las que el individuo será más autónomo y se sentirá en condiciones de generar un impacto, dando lugar a comportamientos innovadores.

Posteriormente, la autora ha relacionado el constructo con variables del entorno organizacional, concluyendo que el empoderamiento psicológico se desarrollará más fácilmente en entornos de baja ambigüedad del rol, un alto número de supervisados por cada supervisor (menor control directo), soporte sociopolítico, acceso a la información y a recursos y clima participativo (Spreitzer, 1996). El planteamiento expuesto en Spreitzer (1995b) es el que se ha mantenido en el tiempo, siendo aplicado en distintos contextos laborales y culturas (Spreitzer, 2008). Se ha aplicado, por ejemplo, a nivel de equipo, analizando sus posibles predictores y consecuencias en una muestra de equipos de diversas organizaciones (Kirkman & Rosen, 1999). También se ha usado en asuntos relacionados con el desempeño de equipos virtuales (Kirkman et al., 2004). Kraimer, Seibert, & Liden (1999) validaron el constructo con base en una muestra de 160 enfermeras en los Estados Unidos.

### 2.1.3 Consecuencias del empoderamiento psicológico

El efecto del empoderamiento psicológico ha sido evaluado sobre distintas variables. Las principales se resumen en la siguiente tabla.

**Tabla 11. Consecuencias del empoderamiento psicológico en la literatura**

Variable	Evidencia de la relación
Satisfacción laboral	Seibert et al. (2004) hallan una relación positiva entre el empoderamiento psicológico y la satisfacción laboral. Esta relación es confirmada a nivel de equipos empoderados por Kirkman & Rosen (1999). Esta relación también está presente en el metaanálisis de Seibert et al. (2011).
Compromiso organizacional	Kraimer et al. (1999) reportan evidencia de la relación entre empoderamiento psicológico y compromiso organizacional. Esta relación se encuentra también en el metaanálisis de Seibert et al. (2011).
Productividad	Kirkman & Rosen (1999) destacan que los equipos con alto empoderamiento son más efectivos que los de trabajo menos empoderados. Señalan que hay relaciones significativas



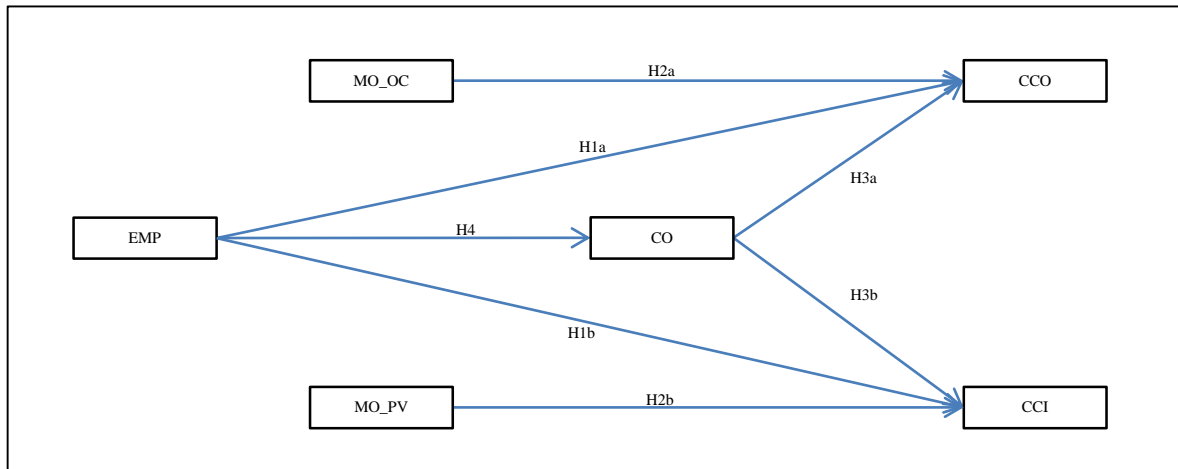
Variable	Evidencia de la relación
Conducta prosocial	de empoderamiento a nivel de equipo con productividad, servicio al cliente, satisfacción laboral y compromiso organizacional y de equipo. En Penner, Fritzsche, Craiger, & Freifeld (1995) se sugiere que la relación entre el factor de empatía y la conducta prosocial sería más significativa en individuos con un alto nivel de autoeficacia.
Efectividad en la gestión	(Spreitzer, 1995b) halla relaciones significativas entre empoderamiento psicológico y efectividad en la gestión, así como entre empoderamiento psicológico y conductas innovadoras.
Satisfacción del cliente	(Kirkman et al., 2004) muestran que hay una asociación entre equipos con alto empoderamiento psicológico con satisfacción del cliente y mayores niveles de mejora de procesos. Este estudio se realizó en equipos de trabajo virtuales en el sector de ventas y servicios.
Intención de rotar / Tensión laboral	Seibert et al. (2011) reportan, con base en un metaanálisis de 142 artículos, relaciones negativas entre el empoderamiento psicológico y sus consecuencias, como la intención de rotar y la tensión en el trabajo.
Desempeño en la tarea / OCB / Desempeño innovador	Seibert et al. (2011) destacan, con base en un metaanálisis de 142 artículos, la relación que hay entre el empoderamiento psicológico y las consecuencias conductuales, como el desempeño en la tarea, OCB y el desempeño innovador.
Intenciones de carrera	Kraimer et al. (1999) hallan evidencia, en una muestra de enfermeras, de una relación entre la dimensión de significado del empoderamiento psicológico y la intención de mantenerse en la misma carrera en el futuro.

Fuente: Elaboración propia, 2019

### 3. Desarrollo del modelo de investigación

La definición del presente estudio parte de la taxonomía propuesta en Coleman & Borman (2000) que integra las distintas dimensiones de los constructos relacionados con comportamientos organizacionales cívicos (*citizenship performance*) y se toma para el modelo la clasificación propuesta en Williams & Anderson (1991), con base en lo mostrado en la tabla 6; en consecuencia, de aquí en adelante se empleará el término comportamiento cívico y se evaluará en el modelo en las dos dimensiones propuestas: comportamiento cívico orientado a la organización -CCO- y hacia el individuo -CCI- (Williams & Anderson, 1991). De la revisión de la literatura (tablas 8 y 9), se desprende que se ha estudiado un gran número de variables predictoras del comportamiento cívico. Proponemos el siguiente modelo de predictores motivacionales y actitudinales del comportamiento cívico -CCO y CCI- con el que se busca hallar los factores de mayor influencia en el constructo. El modelo parte del análisis de los predictores del comportamiento cívico en Penney & Borman (2005) y evalúa los factores de compromiso organizacional -CO- (Meyer & Allen, 1991), así como los elementos que motivan a las personas a adoptar conductas de comportamiento cívico, siendo estos el de preocupación organizacional -MO-OC- y valores prosociales -MO-PV- (Rioux & Penner, 2001). Se introduce, además, la variable del empoderamiento psicológico -EMP-, definido a partir de Spreitzer (1995b) como un predictor del comportamiento cívico.

**Gráfico 5. Modelo de investigación**



Fuente: Elaboración propia, 2019

### 3.1 Empoderamiento psicológico

Es de esperar que individuos con alto nivel de empoderamiento psicológico tengan una orientación activa hacia su trabajo y se desempeñen más allá de lo exigido por el puesto, con lo cual se espera presenten comportamientos relacionados con el comportamiento cívico (Seibert et al., 2011; Spreitzer, 2008; Wat & Shaffer, 2005).

Seibert et al. (2011) hallan, con base en un metaanálisis, una relación significativa entre el empoderamiento psicológico y el comportamiento de orden cívico. Esta relación ha sido evaluada también en el sector construcción en Hong Kong (Tuuli & Rowlinson, 2009) y de investigación y desarrollo en China (Li et al., 2015). Wat & Shaffer (2005) muestran una relación entre las dimensiones del empoderamiento psicológico y el comportamiento cívico en el sector bancario en Hong Kong. La relación entre empoderamiento psicológico y CCO se estudia en Huang, Iun, Liu, & Gong (2010), con base en una muestra de colaboradores de una empresa de telecomunicaciones china.

H1a: el empoderamiento psicológico tiene un impacto positivo en el comportamiento cívico hacia la organización.

H1b: el empoderamiento psicológico tiene un impacto positivo en el comportamiento cívico hacia el individuo.

### **3.2 Motivos para el comportamiento cívico**

De acuerdo con la teoría de la autodeterminación (Ryan & Deci, 2000), la motivación implica la intención de hacer algo. Esta intención puede provenir de uno mismo o ser el resultado de influencias externas. Los autores tipifican esta distinción precisando dos tipos de motivación: intrínseca y extrínseca, dividida esta última, a su vez, en cuatro subdimensiones, de acuerdo con su grado de internalización. Si bien en gran parte de la literatura se estudia diversas variables disposicionales, situacionales o actitudinales (Penney & Borman, 2005), el comportamiento contextual o cívico también puede ser adoptado con el fin de satisfacer alguna necesidad u obtener alguna meta (Rioux & Penner, 2001). Rioux & Penner (2001) parten del enfoque funcional hacia el propósito de un comportamiento (Snyder, 1993), para proponer tres factores por los que los individuos adoptarán, intencionalmente, comportamientos cívicos: (a) preocupación organizacional (PO), referido a un deseo de mostrar orgullo y compromiso con la organización y querer que a esta le vaya bien; (b) valores prosociales (VP), que se refiere a los deseos de ayudar y tener una buena relación con los demás; y, por último, (c) gestión de la propia imagen (GI), que guarda relación con los deseos de no verse mal frente al resto y de obtener recompensas.

Diversos estudios han analizado la relación entre subgrupos de motivos para el OCB y las distintas dimensiones del mismo (Dávila & Finkelstein, 2010; Finkelstein, 2006, 2011; Finkelstein & Penner, 2004; Rioux & Penner, 2001). Rioux & Penner (2001) y Finkelstein & Penner (2004) también hicieron ese análisis, aplicándose el primero en estudiantes de pregrado y el segundo en empleados estatales en Estados Unidos. En ambos estudios se halló una relación significativa en dos de las tres dimensiones (preocupación organizacional y valores prosociales).

H2a: la preocupación organizacional tiene un impacto positivo en el comportamiento cívico hacia la organización.

H2b: los valores prosociales inciden positivamente en el comportamiento cívico hacia el individuo.

### **3.3 Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional se define, en Meyer & Herscovitch (2001), a partir de un análisis de las distintas conceptualizaciones del mismo, como una fuerza que ata al individuo a un curso de acción relevante para uno o más objetivos, incluso contra sus motivaciones personales. Meyer & Allen (1991) proponen tres componentes o dimensiones del mismo: (a) afectivo, referido al apego sentimental a la organización; (b) de continuidad, referido a los beneficios obtenidos por ser parte de

la organización y a los efectos negativos de perderlos (salario y estatus, entre otros); y (c) normativo, en el sentido de la idea del individuo que tiene una obligación moral de permanecer comprometido con la organización.

De las tres dimensiones del compromiso organizacional, la que mayor efecto tiene en el OCB es la dimensión afectiva. Un resultado similar se obtuvo en Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky (2002); Organ & Ryan (1995); y Riketta (2002). Además, se ha observado que el compromiso organizacional está más relacionado con la faceta extra-rol del desempeño que al desempeño en la tarea. Wombacher & Felfe (2017), en una muestra del ejército alemán, evalúa el efecto del compromiso afectivo con el equipo y con la organización con el OCB, así como la manera en que la presencia de uno potencia la relación con el otro. Esta hipótesis es sustentada empíricamente. Por su parte, Lavelle et al. (2009) hallan, en una clínica estadounidense, que el compromiso afectivo orientado a la organización está más relacionado con el OCBO, mientras que el orientado al equipo, con el OCBI. Cichy, Cha, & Kim, (2009) determinan que hay una asociación positiva entre el compromiso afectivo y el desempeño contextual en una muestra de directivos de la industria de clubes privados en Estados Unidos.

H3a: el compromiso organizacional tiene un impacto positivo en el comportamiento cívico hacia la organización.

H3b: el compromiso organizacional tiene un impacto positivo en el comportamiento cívico hacia el individuo.

Por otro lado, se puede argumentar que los conceptos de compromiso organizacional y empoderamiento psicológico están relacionados, en tanto la dimensión de significado, en referencia al alineamiento de las necesidades y los valores del individuo con su rol en la organización, potenciarían el compromiso a nivel afectivo (Seibert et al., 2011). El empoderamiento, dado que potencia la identificación y la coherencia de valores individuales con los de la organización, estará relacionado positivamente a la dimensión afectiva del compromiso organizacional (Meyer, Becker, Hautes, & Vandenberghe, 2004). Liden, Wayne, & Sparrowe (2000) argumentan que el empoderamiento incide en el compromiso a través de un proceso de reciprocidad: los individuos tienden a apreciar a las organizaciones que proporcionan oportunidades para la toma de decisiones, los retos y la responsabilidad.

Kraimer et al. (1999) hallan, en un estudio basado en 160 enfermeras en Estados Unidos, una relación directa de la dimensión de impacto, e indirecta de la dimensión de autodeterminación, con el compromiso organizacional afectivo. Liden, Wayne, & Sparrowe (2000) estudian esta relación en una muestra de colaboradores de sesenta equipos de trabajo en una organización de servicios en Estados Unidos y encuentran que el empoderamiento tiene relación con el compromiso, principalmente a través de las dimensiones de significado y competencia.

H4: el empoderamiento tiene un impacto positivo en el compromiso organizacional.

## **Capítulo III. Metodología**

### **1. Diseño de la investigación, población y muestra**

Para recolectar datos a fin someter a prueba a las hipótesis de la presente investigación, se preparó un cuestionario que abarcó las variables involucradas. La recolección de datos se hizo por una única vez y en su contexto natural (sin manipular las variables). Con base en esto y a la naturaleza de las hipótesis planteadas, se puede afirmar que el diseño del estudio es de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transversal (Hernández et al. 2014). La población estudiada corresponde al total de colaboradores de la empresa DHL. El método de muestreo es no probabilístico por participación voluntaria.

### **2. Escalas aplicadas**

Se aplicaron las siguientes escalas bajo un esquema Likert de siete puntos, con indicaciones en los extremos y el centro. El sentido de las indicaciones varía de acuerdo a cada escala.

#### **2.2 Empoderamiento psicológico**

Se utilizó la escala propuesta por Spreitzer (1995b), la cual mide las cuatro dimensiones -cogniciones- que conforman la variable. Esta escala es la universalmente aplicada y ha sido validada en distintos contextos y culturas (Spreitzer, 2008). La escala se califica en función de cuan de acuerdo se está con la afirmación, siendo estas las referencias: 1. Totalmente en desacuerdo, 4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo y 7. Totalmente de acuerdo.

#### **2.3 Compromiso organizacional**

Se partió de la escala de compromiso organizacional de N. J. Allen & Meyer (1990), tomándose solo la dimensión de compromiso afectivo, en tanto se ha mostrado en la literatura que es esta dimensión la más significativamente relacionada con el comportamiento cívico (Organ & Ryan, 1995). La escala se califica en función de cuan de acuerdo se está con la afirmación, siendo estas las referencias: 1. Totalmente en desacuerdo, 4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo y 7. Totalmente de acuerdo.

#### **2.4 Comportamiento cívico**

Para evaluar la variable dependiente se tomó la escala diseñada en Lee & Allen (2002). Esta mide el comportamiento cívico dimensionado en CCI y CCO. En esta escala se exponen ejemplos de

comportamiento de tipo cívico y se pregunta qué tan frecuentemente adoptan los individuos dichos comportamientos. Partiendo del análisis de Coleman & Borman (2000), consideramos válido aplicar esta escala para medir la variable. El dimensionamiento en CCI y CCO permitirá, además, validar las hipótesis 2a y 2b; esta escala se aplica a este efecto en distintos estudios (Dávila & Finkelstein, 2010; Finkelstein, 2006, 2011; Finkelstein & Penner, 2004). La escala se califica en función de la frecuencia de cada afirmación, siendo estas las referencias: 1. Nunca, 4. A veces y 7. Siempre.

### **2.5 Motivos para el comportamiento cívico**

Esta variable se midió con la escala CMS (*citizenship motives scale*) diseñada por (Rioux & Penner (2001). La escala evalúa distintos motivos por los que una persona adoptaría comportamientos característicos del comportamiento cívico y los divide en tres factores: preocupación organizacional, valores prosociales y gestión de la propia imagen. En tanto han sido las dos primeras dimensiones las que han mostrado más consistencia en la literatura (Dávila & Finkelstein, 2010; Finkelstein, 2006, 2011; Finkelstein & Penner, 2004; Rioux & Penner, 2001), tomamos los ítems relacionados con estas para el presente estudio. La escala se califica en función de la importancia dada a cada motivo expuesto, siendo estas las referencias: 1. Nada importante, 4. Neutral y 7. Muy importante.

### **2.6 Variables de control**

Las variables de control son edad, sexo, tiempo de servicio y nivel educativo del individuo. Adicionalmente, si bien la presente investigación no se centra en variables de personalidad, dado que estas siempre han estado presentes en el estudio del comportamiento cívico (Borman et al., 2001; Organ & Ryan, 1995), siendo incluso parte de la teoría propuesta por Motowidlo, Borman & Schmit (1997), partimos de evaluar dos de los principales factores disposicionales con relación al comportamiento cívico: escrupulosidad y amabilidad o afabilidad (Borman et al., 2001; Organ, 2015). Para esto se aplicó la traducción al español del Big Five Inventory de Benet-Martínez & John (1998). Se utilizaron los ítems relacionados con ambos factores, siendo en total dieciocho. La escala se califica en función de cuan de acuerdo se está con la afirmación, siendo estas las referencias: 1. Totalmente en desacuerdo, 4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo y 7. Totalmente de acuerdo.

## **3. Procedimiento de recolección de datos**

Inicialmente se llevó a cabo una prueba piloto con una muestra de treinta individuos. Inmediatamente después de haber aplicado el cuestionario, se entrevistó a los individuos a fin de conocer qué dificultades tuvieron frente a la redacción o la complejidad de algún ítem o escala del cuestionario.

En función de los resultados del análisis de confiabilidad y la validez de las escalas utilizadas, se reformularon algunos ítems del cuestionario, teniendo en cuenta las respuestas brindadas por los participantes. Posterior a esto, se procedió con la recolección de datos en el cuestionario final. Dada la naturaleza de la muestra y su ritmo de trabajo, se entregó el cuestionario de manera física, y se solicitó un espacio de entre quince a veinte minutos para que los participantes pudiesen llenar la encuesta.



## Capítulo IV. Análisis estadístico y contrastación de hipótesis

Se aplicó la encuesta a una muestra de 100 individuos, de las que se utilizó 98 para el análisis. Las características demográficas de los participantes se muestran en la tabla 12.

**Tabla 12. Características de los participantes a nivel individual**

Variable	Categoría	Frecuencia
Género	Masculino	65 (66.3%)
	Femenino	33 (33.7%)
Edad	20 a 29 años	39 (39.8%)
	30 a 39 años	37 (37.8%)
	40 a 49 años	16 (16.3%)
	50 años a más	6 (6.1%)
Tiempo de servicio	1 a 3 años	37 (37.8%)
	4 a 6 años	20 (20.4%)
	7 a 12 años	28 (28.6%)
	13 años a más	13 (13.3%)
Nivel de estudios	Universitaria completa	50 (51.0%)
	Técnica completa	23 (23.5%)
	Secundaria completa	8 (8.2%)
	Secundaria incompleta	3 (3.1%)
	Otros (postgrado)	14 (14.3%)

Fuente: Elaboración propia, 2019

Debido a la complejidad del modelo y a la presencia de variables formativas, se optó por analizar la data mediante PLS-SEM, utilizando el software SmartPLS 3.0, tanto para el modelo de medida como el modelo estructural. Dado que la variable de empoderamiento psicológico es un concepto de segundo orden compuesto por cuatro dimensiones agregadas (Peterson, 2014), se incluye en el modelo como una variable formativa, conformada por estas cuatro dimensiones (Chin, 1998). Esta variable latente es en la que nos basamos para probar las relaciones planteadas en el modelo.

### 1. Modelo de medida

A nivel descriptivo, se analizó también la media y la desviación estándar. Para determinar el nivel de fiabilidad y validez de las variables que componen el modelo, se evaluaron tanto el alfa de Cronbach como el AVE de cada uno, salvo para el empoderamiento, al ser una variable formativa, si se evalúa a nivel de las dimensiones que la conforman. Finalmente, se analiza la validez discriminante de las variables y la matriz de correlaciones. Los resultados se muestran en las tablas 13, 14 y 15, así como en el anexo 1 (a nivel de cada ítem):

**Tabla 13. Análisis descriptivo y resultados de fiabilidad y validez convergente**

	Variable	Media	Des. estándar	Alfa de Cronbach	AVE
1.1	EM_SIG	6.57	0.65	0.89	0.82
1.2	EM_CM	6.61	0.53	0.87	0.88
1.3	EM_AD	6.06	1.05	0.93	0.89
1.4	EM_IM	5.77	1.04	0.86	0.78
2	CO	6.15	1.07	0.96	0.86
3	MO_OC	6.39	0.66	0.94	0.67
4	MO_PV	6.34	0.70	0.88	0.64
5	CCO	5.58	0.97	0.89	0.71
6	CCI	6.24	0.76	0.85	0.57

Fuente: Elaboración propia, 2019

**Tabla 14. Matriz de correlaciones**

Variable	1.1	1.2	1.3	1.4	2	3	4	5	6
1.1 EM-SIG									
1.2 EM-CM	0.599								
1.3 EM-AD	0.114	0.259							
1.4 EM-IM	0.129	0.369	0.473						
2 CO	0.432	0.593	0.137	0.324					
3 MO-OC	0.616	0.643	0.156	0.244	0.741				
4 MO-PV	0.526	0.446	0.266	0.287	0.364	0.593			
5 CCO	0.592	0.558	0.239	0.26	0.795	0.839	0.49		
6 CCI	0.332	0.388	0.252	0.356	0.45	0.499	0.511	0.522	

Fuente: Elaboración propia, 2019

**Tabla 15. Análisis de validez discriminante<sup>2</sup>**

Variable	1.1	1.2	1.3	1.4	2	3	4	5	6
1.1 EM_SIG	<b>0.906</b>								
1.2 EM_CM	0.599	<b>0.941</b>							

<sup>2</sup> Se incluye análisis de cargas cruzadas en el apéndice.

	Variable	1.1	1.2	1.3	1.4	2	3	4	5	6
1.3	EM_AD	0.114	0.259	<b>0.944</b>						
1.4	EM_IM	0.129	0.369	0.473	<b>0.888</b>					
2	CO	0.432	0.593	0.137	0.324	<b>0.93</b>				
3	MO_OC	0.616	0.643	0.156	0.244	0.741	<b>0.821</b>			
4	MO_PV	0.526	0.446	0.266	0.287	0.364	0.593	<b>0.803</b>		
5	CCO	0.592	0.558	0.239	0.26	0.795	0.839	0.49	<b>0.844</b>	
6	CCI	0.332	0.388	0.252	0.356	0.45	0.499	0.511	0.522	<b>0.76</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019

## 2. Modelo estructural

### 2.1 Pruebas de multicolinealidad

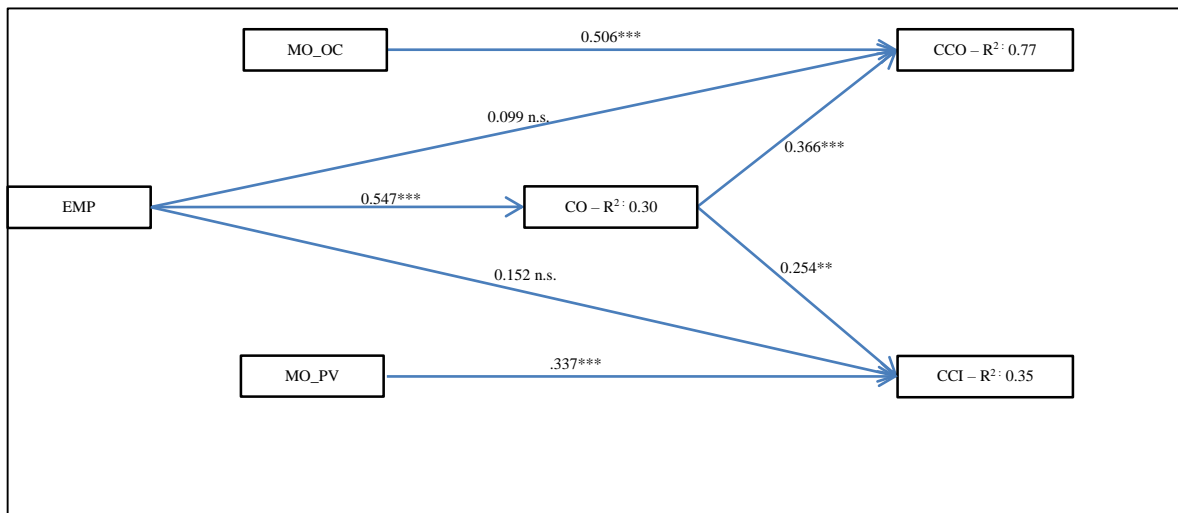
Dado que la multicolinealidad puede ser un problema en la construcción de variables formativas (Diamantopoulos & Siguaaw, 2006), se realizaron pruebas de multicolinealidad para las dimensiones formativas del empoderamiento; los valores de inflación de la varianza (VIF) para las dimensiones formativas del empoderamiento psicológico van desde valores 1.3 a 1.8, con lo que se descarta esta situación

### 2.2 Contrastación de hipótesis

Las primeras hipótesis del modelo indican que el empoderamiento psicológico predice el comportamiento cívico, tanto en su dimensión hacia la organización como en su dimensión hacia el individuo. Los resultados de la regresión no indican una relación significativa en este sentido (H1a:  $b=0.09$   $p=0.2$ ; H1b:  $b=0.15$   $p=0.17$ ). En cuanto a la relación entre los motivos para el OCB y el CCI y CCO, se evidencia la relación entre la motivación de corte organizacional con el CCO y la motivación de tipo prosocial con el CCI (H2a:  $b=0.5$   $p<0.01$ ; H2b:  $b=0.33$   $p<0.01$ ).

La tercera hipótesis relaciona el compromiso organizacional con ambas dimensiones del OCB. Los resultados revelan que el compromiso organizacional predice de manera significativa el CCI y CCO (H3a:  $b=0.36$   $p<0.01$ ; H3b:  $b=0.24$   $p<0.01$ ), siendo el efecto mayor hacia el CCO. Por último, la cuarta hipótesis propone que el empoderamiento psicológico predice el compromiso, en este caso la relación obtenida en el análisis muestra un efecto significativo y positivo (H4:  $b=0.5$   $p<0.01$ ).

**Gráfico 6. Resultados de regresión PLS en modelo de investigación**



\*p < 0,05, \*\*p < 0,01, \*\*\*p < 0,001, n.s. = no significativa

Fuente: Elaboración propia, 2019

## **Capítulo V. Interpretación de los resultados**

Se discuten, en este capítulo, los resultados obtenidos en el presente estudio. En el siguiente capítulo se mencionan las limitaciones de esta investigación y se hacen recomendaciones para posteriores investigaciones.

### **1. Interpretación de resultados del modelo**

El comportamiento cívico, si bien no contribuye de manera directa al *core* del negocio, soporta el ambiente en que se da el desempeño en la tarea y se ha hallado que su peso en la calificación del desempeño general es al menos tanto como el del desempeño en la tarea (Penney & Borman, 2005; Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, 2000). El comportamiento cívico puede afectar la efectividad de la organización de diversas maneras, mejorando la productividad del colaborador y de los directivos, facilitando la coordinación entre colaboradores y equipos y liberando recursos para propósitos más productivos (Podsakoff et al., 2000).

Por un lado, tal como se propone en Rioux & Penner (2001) y Finkelstein & Penner (2004), se ha encontrado en el estudio que existen motivos específicos y diferenciados para que los individuos adopten comportamientos relacionados con el CCO y el CCI. En el presente modelo, estos motivos explicaron un alto porcentaje de la varianza de su respectiva variable dependiente, CCO Y CCI, respectivamente.

Por otro lado, en el modelo propuesto, no se evidenció una relación significativa entre el empoderamiento psicológico y ambas dimensiones del comportamiento cívico. Existe la posibilidad de que dicho resultado se deba a la presencia de otras variables en el modelo de esta investigación, las que podrían tener un efecto mediador sobre la relación propuesta.

En lo relativo a la relación entre compromiso organizacional y ambas dimensiones del comportamiento cívico, los resultados evidencian una relación positiva y significativa, en línea con lo propuesto en Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2002; Organ & Ryan (1995). Esta relación podría ser explicada por un deseo de los colaboradores de permanecer en organizaciones con las que tengan un vínculo emocional y que les brinde experiencias de trabajo positivas, adoptando comportamientos

que aporten a la organización a fin de mantener equidad en su relación con la empresa (Meyer & Allen, 1991).

## 2. Análisis de mediación

En el presente apartado se busca evaluar el efecto mediador del compromiso organizacional en la relación entre el empoderamiento psicológico y el comportamiento cívico. Para ello, el análisis debe manejar los siguientes criterios (Baron & Kenny, 1986):

- La variable independiente – empoderamiento psicológico – debe estar relacionada con la variable dependiente – ambas dimensiones del comportamiento cívico.
- La variable independiente – empoderamiento psicológico – debe estar relacionada con la variable mediadora – compromiso organizacional.
- La variable mediadora – compromiso organizacional – debe estar relacionada con la variable dependiente – ambas dimensiones del comportamiento cívico.

La mediación se analizó mediante un modelo en Smart PLS3 para cada dimensión del comportamiento cívico. Se halló, por una parte, que la relación cumple los criterios para la existencia de mediación y, por otra parte, que existe una mediación parcial por parte del compromiso organizacional en la relación entre empoderamiento psicológico y ambas dimensiones del comportamiento cívico. Los resultados se reflejan en las tablas 16 y 17. Dicho en términos prácticos, si bien existe un efecto del empoderamiento hacia el comportamiento cívico, este efecto no es directo, sino que es, en parte, dado a través de su efecto en el compromiso organizacional, variable que a su vez incide en el comportamiento cívico.

**Tabla 16. Análisis de mediación (condiciones para la mediación)**

Condición	Relación	Coficiente
1	EMP > CCO	0.260***
	EMP > CCI	0.320**
2	EMP > CO	0.550***
3	CO > CCO	0.652***
	CO > CCI	0.293**

\*p < 0,05, \*\*p < 0,01, \*\*\*p < 0,001

Fuente: Elaboración propia, 2019

**Tabla 17. Análisis de mediación (efectos directos, indirectos y totales)**

Variable dependiente	Variable independiente	Variable mediadora	Efecto directo	Efecto indirecto	Efecto total
CCO	EMP	CO	0.260***	0.359***	0.619***
CCI	EMP	CO	0.320**	0.157**	0.477***

\*p < 0,05, \*\*p < 0,01, \*\*\*p < 0,001

Fuente: Elaboración propia, 2019

### 3. Variables de control

Incluyendo las variables de control en el modelo, no se obtuvo evidencia de relaciones significativas entre las variables de personalidad, tanto afabilidad como escrupulosidad, y el CCO ( $b = .04$   $p = 0.62$ ;  $b = -.0008$   $p = 0.94$ ). Sin embargo, sí se halló evidencia de relaciones significativas entre ambas variables, particularmente escrupulosidad, y el CCI ( $b = .24$   $p = 0.073$ ;  $b = .21$   $p = 0.014$ ). Esto iría en línea con la literatura. En cuanto a las variables de personalidad, es la variable de escrupulosidad la que suele mostrar una relación más significativa con el comportamiento cívico (Borman et al., 2001). Sin embargo, no se observó un mayor efecto en la varianza explicada en el modelo original ( $r^2$  CCO = 0.77;  $r^2$  OCBI = 0.35) y la inclusión de la variable de escrupulosidad ( $r^2$  CCO = 0.77;  $r^2$  CCI = 0.38). Tal como se indica en Organ (2015), los resultados podrían ser más prometedores si las calificaciones de rasgos de personalidad las dieran observadores, por ejemplo supervisores, y no los propios colaboradores.

## **Capítulo VI. Limitaciones del estudio y recomendaciones**

### **1. Diseño de la investigación, población elegida y muestra obtenida**

Los cuestionarios son aplicados por los trabajadores a sí mismos (autoaplicación). Esto implica la posibilidad de un sesgo por aspectos de deseabilidad social. Sin embargo, se busca mitigarlo aplicando el cuestionario de manera anónima y enfatizando el carácter académico del mismo. En una posterior investigación, se recomendaría aplicar ciertos instrumentos del estudio no a los individuos de la muestra, sino a sus supervisores, en particular en lo relativo a variables de personalidad así como a las conductas relacionadas con el comportamiento cívico, tal como se recomienda en Organ (2015) y como se ha aplicado en Hogan et al. (1998), Van Scotter & Motowidlo, (1996) o Van Scotter et al., (2000).

El contexto en el que se aplicó la encuesta impidió realizar una muestra homogénea o enteramente aleatoria, ya que se tuvo que contar con la respuesta voluntaria a las mismas. Sí se procuró, sin embargo, contar con el apoyo de la alta dirección, a fin de contar con las facilidades para la recolección de datos y la comunicación con los colaboradores.

El estudio es de carácter transversal, lo cual no permite evaluar el efecto de la variación de las variables estudiadas en el tiempo (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Sin embargo, se espera que los resultados de este estudio permitan sentar bases para futuras investigaciones de diseño longitudinal, que abarquen un mayor horizonte temporal y un control de una o más variables en el tiempo.

Finalmente, este estudio se ha realizado en una organización específica dentro de un sector dado del mercado peruano. Dado que las variables estudiadas (compromiso, empoderamiento, motivación y comportamiento cívico) no son específicas al negocio, sino transversales a cualquier organización, recomendamos que en futuras investigaciones se procure abarcar diversos sectores económicos y realidades laborales de manera que se pueda obtener conclusiones más generales. Esto permitiría también evaluar a qué nivel se cumplen las relaciones planteadas o qué nivel de desarrollo de las variables del estudio existe según sector.



## **2. Instrumentos de medición**

Salvo por la traducción del Big Five Inventory (Benet-Martínez & John, 1998), los demás instrumentos se tradujeron directamente del inglés, por lo que pueden haber diferencias culturales en la comprensión de ciertos conceptos. Para reducir este factor, se aplicó un piloto con una posterior entrevista a los evaluados en la que, posteriormente, se solicitó su apreciación sobre la redacción o la dificultad de las preguntas, reformulándose la redacción de las mismas en función al *feedback* recibido de los entrevistados y el sentido original de la escala. Adicionalmente a ello, se solicitó la revisión de un traductor, a fin de evitar cualquier error en la traducción al español.

Tal como se plantea en Coleman & Borman (2000), existen diversos planteamientos del desempeño de los comportamientos de la ciudadanía. En el presente estudio, se optó por aplicar la escala aplicada en Lee & Allen (2002), debido a que se consideró que eran conductas fácilmente identificables en el medio en el que se había realizado la investigación, así como por la intención de medir el efecto en ambas dimensiones planteadas: hacia el individuo y hacia la organización. Se recomienda, de cara a futuras investigaciones, optar por instrumentos distintos a este, de acuerdo con las características organizacionales y culturales del entorno donde se realizará dicha investigación.

## **Capítulo VII. Plan de acción**

### **1. Antecedentes**

Tal como se menciona en el primer apartado del presente documento, la propuesta de valor de DHL tiene como base cuatro pilares, de los cuales el principal es el *focus* en gente motivada. En este sentido, para la elaboración del plan de acción, se toma como base de partida el pilar mencionado, elemento fundamental de la estrategia corporativa de DHL que guarda relación con el comportamiento cívico

### **2. Objetivo general**

El presente plan de acción busca potenciar, a través de los procesos de recursos humanos y de la estrategia corporativa, las variables de compromiso, empoderamiento y motivación, buscando fomentar las conductas y las características asociadas con dichas variables y atraer colaboradores afines a este tipo de características. Esto conducirá a potenciar e introducir en la cultura de la empresa y forma de hacer las cosas por parte de los colaboradores, conductas relacionadas con el comportamiento cívico. Fortaleciendo el compromiso del colaborador y fomentando las conductas mencionadas, se busca fortalecer su contribución a los resultados de la organización.

#### **2.1 Objetivos específicos**

- Introducir el compromiso organizacional en la cultura de la empresa, a través de la redefinición de valores, así como de la identificación y el fomento de condiciones que los potencien, o corrección de condiciones que limiten un clima favorable al desarrollo de las características de empoderamiento y compromiso organizacional.
- Fomentar características que soporten las condiciones identificadas en el objetivo anterior y soportadas en la literatura. Esto se trabajará con los colaboradores y los líderes actuales a través de talleres, capacitaciones, alineación de procesos de evaluación y programas de comunicación. Adicionalmente, los procesos de selección se actualizarán para identificar características y conductas afines a las variables deseadas.
- Potenciar la motivación del colaborador para adoptar comportamientos de orden cívico, tanto hacia los colaboradores como hacia la organización, con base en el fomento de la integración entre los colaboradores de la organización y el soporte a sus necesidades puntuales a través de programas de beneficios y soporte social al colaborador. Con estas acciones se busca construir un sentido de pertenencia e identificación con la empresa y sus trabajadores.

### **3. Estructura del plan de acción**

Se expone en las siguientes tablas las actividades que componen el plan de acción propuesto, así como los indicadores a nivel de cada objetivo o conjunto de actividades. Para un monitoreo en línea con la estrategia de la corporación, se mide el efecto de algunas de las acciones planteadas en base a los indicadores corporativos de *employee engagement* y liderazgo activo. Para acciones más específicas se plantean indicadores que midan el nivel de incidencia de la actividad propuesta en la variable que se busca potenciar. Se incorpora también el elemento de ‘foco’, que refleja la intención de la actividad de cara a la consecución del objetivo del que ésta es parte.

**Tabla 18. Acciones para objetivo específico 1**

Objetivo: Compromiso como valor organizacional, identificación y fomento de condiciones deseables para variables identificadas							
Foco	Actividades	Alcance	Inversión	Indicador	Meta	Frecuencia	Responsable
Identificación de condiciones deseables	Implementar <i>focus groups</i> enfocados en conocer el nivel actual de orientación al logro, autonomía de trabajo, ética personal y laboral a una muestra representativa de líderes.	Líderes	S/ 8 000.00	Compromiso (encuesta Engagement DHL)	98%	Trimestral	Gerencia RR.HH.
Fomento de condiciones deseables	Establecer un nuevo valor en la empresa, <b>compromiso</b> , que permita internalizar los componentes que se buscan interiorizar en los colaboradores y, a su vez, estructurar una campaña de comunicación y formación que refuerce los valores actuales y se realice el lanzamiento del nuevo valor.	Organización	S/ 15 000.00			Anual	Gerencia RR.HH.
	Formalizar y actualizar políticas y procedimientos internos de manera que fomenten la autonomía de decisión del colaborador, descentralicen parte de la toma de decisiones y permitan un mayor acceso a información sobre la organización y obtención de recursos necesarios.	Organización	S/ 8 000.00	Evaluación desempeño: competencias ligadas a autonomía en las decisiones	95%	cada dos años	Gerencia RR.HH. / G. Funcionales
	Actualizar las descripciones de puestos con el fin de definir roles más claros, fomentar la autonomía en las decisiones e incorporar características del empoderamiento como atributos deseables para las posiciones.	Organización	S/ 5 000.00	Alineamiento de los perfiles a las competencias deseadas	100%	Cada dos años	Gerencia RR.HH.

Objetivo: Compromiso como valor organizacional, identificación y fomento de condiciones deseables para variables identificadas							
Foco	Actividades	Alcance	Inversión	Indicador	Meta	Frecuencia	Responsable
Fomento de condiciones deseables	<p>Estructurar y desarrollar programas orientados a incrementar el compromiso de la empresa, ligados a los pilares organizacionales (apoyo social).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar <i>focus groups</i> de intereses de los dos públicos objetivos (colaboradores y líderes).</li> <li>- Relacionar los hallazgos identificados con los pilares organizacionales.</li> <li>- Establecer e implementar los programas.</li> <li>- Medir el nivel de satisfacción de cada programa.</li> <li>- Evaluar la incidencia en el compromiso del colaborador de los programas desarrollados.</li> </ul>	Organización	S/ 20 000.00	Compromiso (encuesta Engagement DHL)	98%	Anual	Gerencia RR.HH.

Fuente: Elaboración propia, 2019

**Tabla 19. Acciones para objetivo específico 2**

<b>Objetivo: Desarrollar características y competencias afines a las variables deseadas en los colaboradores y líderes; búsqueda de dichas características en el mercado laboral</b>							
<b>Foco</b>	<b>Actividades</b>	<b>Alcance</b>	<b>Inversión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
Atraer características deseadas	Implementar herramientas de selección para identificar competencias relacionadas con empoderamiento, liderazgo y trabajo en equipo mediante <i>tests</i> existentes. Así mismo, utilizar las descripciones de puestos actualizadas como nuevo parámetro de búsqueda.	Nuevos integrantes	S/ 3 000.00	Encuesta satisfacción cliente interno	93%	Anual	Gerencia de RR.HH.
Desarrollar características deseadas	Diseñar e implementar las evaluaciones de desempeño por competencias, considerando los predictores de empoderamiento.	Toda la organización	S/ 3 000.00	Evaluación desempeño (% Personal con competencias logradas)	90%	Anual	Gerencia de RR.HH. y G. funcionales
	Desarrollar cursos <i>online</i> , <i>e-Learning</i> para brindar conocimientos y herramientas respecto de la cultura del empoderamiento.	Toda la organización	S/ 20 000.00			Anual	Gerencia de RR.HH.
	Programa <b>Desarrolla tu líder</b> . Talleres y dinámicas para líderes buscando potenciar el empoderamiento (asignación de rol, comunicación, clima participativo, control del supervisor, autonomía) considerando la información identificada en el <i>focus group</i> .	Líderes	S/ 25 000.00	Liderazgo (Encuesta Active Leadership DHL)	93%	Anual	Gerencia de RR.HH.
	Identificar y capacitar a los líderes informales (referentes) para que sean ejemplo de empoderamiento.	Líderes informales	S/ 3 000.00				Gerencia de RR.HH.
Desarrollar características deseadas	Implementar y desarrollar estrategias de comunicación interna para potenciar el empoderamiento, el liderazgo, el <i>feedback</i> y un clima participativo.	Toda la organización	S/ 15 000.00	Compromiso (encuesta Engagement DHL)	98%	Mensual	Gerencia de RR.HH.

Fuente: Elaboración propia, 2019

**Tabla 20. Acciones para objetivo específico 3**

<b>Objetivo: Potenciar la motivación del colaborador hacia comportamientos cívicos a través de la integración entre los colaboradores y del fomento del sentido de pertenencia e identificación de los colaboradores con la organización</b>							
<b>Foco</b>	<b>Actividades</b>	<b>Alcance</b>	<b>Inversión</b>	<b>Indicadores de gestión</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
Fortalecer integración entre colaboradores y con la empresa	Desarrollar actividades de integración para la organización, buscando incrementar las relaciones entre el personal y la sinergia con la empresa (cultura).	Toda la organización	S/ 180 000.00	Compromiso (encuesta Engagement DHL)	98%	1 vez al año por área	Gerencia de RR.HH. y G. funcionales
Fomentar identificación y sentido de pertenencia a través de transmitir al colaborador el reconocimiento, valoración y preocupación hacia él por parte de la empresa.	Desarrollar programas de reconocimiento interno (empleado de áreas, mes, año, <i>best performance</i> ).	Toda la organización	S/ 16 000.00	Compromiso (encuesta Engagement DHL)	98%	Anual	Gerencia de RR.HH. y G. funcionales
	Desarrollar programas de beneficios para colaboradores, potenciando la motivación, la identificación y el compromiso del colaborador. Para ello debemos aplicar una encuesta para conocer las necesidades de los mismos y estructurar el programa, buscando cerrar dichas brechas.	Toda la organización	S/ 540 000.00	Compromiso (encuesta Engagement DHL)	98%	Anual	Gerencia de RR.HH.

Fuente: Elaboración propia, 2019

## Conclusiones y recomendaciones

- Dado que la empresa pertenece a una corporación global, las estrategias adoptadas deben seguir una línea similar a la propuesta de valor de la corporación. Por ello, se recomienda en este estudio partir de la motivación (motivos, empoderamiento) del personal para obtener los resultados esperados en el plan propuesto.
- DHL Perú es una empresa consolidada en el sector y cuenta con el soporte de la corporación DHL, a la que pertenece. En este sentido, es viable contar con los medios para la implementación de las acciones propuestas. Se menciona que el costo del plan de acción supone el 0.1% de la facturación anual de la empresa y que el presupuesto de RRHH para desarrollo, clima y capacitación es asumido por DHL Global.
- Si bien los resultados muestran niveles relativamente altos en las variables estudiadas, la dimensión de impacto, dentro del empoderamiento, obtuvo un puntaje relativamente menor. Se recomienda una mayor difusión de los objetivos de la organización y del impacto de cada área en el mismo, de manera que los colaboradores identifiquen el efecto de su trabajo en los resultados de la organización.
- Otra variable con puntaje menor al resto fue el comportamiento cívico hacia la organización, por lo que se propone trabajar en la identificación del colaborador con la empresa.
- Dado que el compromiso organizacional media la relación entre empoderamiento y comportamiento cívico, se recomienda, en línea con la propuesta previa, fortalecer especialmente esta variable.
- Muchas de las acciones dentro del plan propuesto demandan revisión de procedimientos y perfiles de puestos, con la consiguiente redefinición de funciones, de darse el caso. Es recomendable involucrar a las gerencias y a las jefaturas funcionales en el diseño y la implementación de estos, a fin de facilitar su traslado a la práctica y evitar posible resistencia.
- Gran parte del personal de la organización procede de niveles socioeconómicos relativamente bajos. Por ello, es importante identificar las necesidades particulares a



atender dentro de los programas de beneficios a implementar, a fin de obtener los efectos esperados.

- Una de las bases del empoderamiento psicológico es el acceso a la información y los recursos (Spreitzer, 1996). En ese sentido, es importante difundir los objetivos de la organización y poner a disposición de los colaboradores información sobre el desempeño de la empresa y los procedimientos a seguir, así como brindar *feedback* acerca del propio desempeño.

## Bibliografía

- Abu Elanain, H. M. (2010). “Work locus of control and interactional justice as mediators of the relationship between openness to experience and organizational citizenship behavior”. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(2), 170–192.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Allen, T. D., Fecteau, J. D., & Fecteau, C. L. (2004). “Structured Interviewing for OCB: Construct Validity, Faking, and the Effects of Question Type”. *Human Performance*, 17(1), 1–24.
- Bandura, A. (1977). “Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change”. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social the Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Becker, T. E., & Vance, R. J. (1993). “Construct validity of three types of organizational citizenship behavior: An illustration of the direct product model with refinements”. *Journal of Management*, 19(3), 663–682.
- Benet-Martínez, V., & John, O. P. (1998). “Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 729–750.
- Bergman, M. E., Donovan, M. A., Drasgow, F., Overton, R. C., & Henning, J. B. (2008). Test of Motowidlo et al.’s (1997). “Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance”. *Human Performance*, 21(3), 227–253.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). “Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance”. En N. Schmitt and W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass
- Borman, W. C., Brantley, L. B., & Hanson, M. A. (2014). “Progress toward understanding the structure and determinants of job performance: A focus on task and citizenship performance”. *International Journal of Selection & Assessment*, 22(4), 422–431.

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). "Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research". *Human Performance*, 10(2), 99–109.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). "Personality Predictors of Citizenship Performance". *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1&2), 52–69.
- Byrne, Z. S., Stoner, J., Thompson, K. R., & Hochwarter, W. (2005). "The interactive effects of conscientiousness, work effort, and psychological climate on job performance". *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 326–338.
- Chin, W., & Marcoulides, G. (1998). "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling". *Modern Methods for Business Research*. 8. Chin, W. W. (1998). "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling". En Marcoulides G. (Eds.) *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–336) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cichy, R. F., Cha, J., & Kim, S. (2009). "The relationship between organizational commitment and contextual performance among private club leaders". *International Journal of Hospitality Management*, (28), 53–62.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). "Investigating the underlying structure of the citizenship domain". *Human Resource Management Review*, 10(1), 25–44.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice". *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). "The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors". *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160–169.
- Dávila, M. C., & Finkelstein, M. A. (2010). "Predicting Organizational Citizenship Behavior from The Functional Analysis and Role Identity Perspectives: Further Evidence in Spanish Employees". *The Spanish Journal of Psychology* 13(1), 277-283.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). "Self-determination in a Work Organization". *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590.
- Devonish, D., & Greenidge, D. (2010). "The Effect of Organizational Justice on Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviors, and Task Performance: Investigating the Moderating Role of Ability- Based Emotional Intelligence". *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75-87.

- Diamantopoulos, A., & Sigauw, J. A. (2006). "Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration". *British Journal of Management*, 17(4), 263–282.
- Farh, J.L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). "Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction". *Journal of Management*, 16(4), 705–721.
- Fassina, N. E., Jones, D. A., & Uggerslev, K. L. (2008). "Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: Testing agent-system and shared-variance models". *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 805–828.
- Finkelstein, M. A. (2006). "Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior: Motives, Motive Fulfillment, and Role Identity". *Social Behavior and Personality*, 34(6), 603–616.
- Finkelstein, M. A. (2011). "Intrinsic and Extrinsic Motivation and Organizational Citizenship Behavior: A Functional Approach to Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 2(1), 19–34.
- Finkelstein, M. A., & Penner, L. a. (2004). "Predicting Organizational Citizenship Behavior: Integrating the Functional and Role Identity Approaches". *Social Behavior and Personality* 32(4), 383–398.
- Gellatly, I. R., & Irving, P. G. (2001). "Personality, Autonomy, and Contextual Performance of Managers. *Human Performance*, 14(3), 231–245.
- Guasch, J. L. (2011). Logistics as a Competitiveness Factor for Small and Medium Enterprises in Latin America and the Caribbean". En *Fifth Americas Competitiveness Forum for the Inter-American Development Bank and Compete Caribbean*, Santo Domingo, República Dominicana.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014) *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México D.F.: McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hogan, J., Rybicki, S. L., Motowidlo, S. J., & Borman, W. C. (1998). "Relations between contextual performance, personality, and occupational advancement". *Human Performance*, 11(2), 189–207.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). "Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and

non-managerial subordinates”. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 122–143.  
<https://doi.org/10.1002/job.636>

- Kirkman, B. L., Gibson, C. B., Rosen, B., & Tesluk, P. E. (2004). “The impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The moderating role of face-to-face interaction”. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175–192.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). “Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment Consequences of Team Empowerment”. *The Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74.
- Koopmans, L. (2014). *Measuring Individual Work Performance*. Vrije Universiteit, Amsterdam, Holanda.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Liden, R. C. (1999). “Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity”. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 127–142.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1987). “Work design as an approach to person-environment fit”. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 278–296.
- Lavelle, J. J., Brockner, J. Konovsky, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., Taneja, A. and Vinekar, V. (2009), “Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: a multifoci analysis”. *Journal of Organizational Behavior*, 30: 337-357.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). “Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions”. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). “The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis”. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65.
- Li, Y., Wei, F., Ren, S., & Di, Y. (2015). “Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance”. *Journal of Managerial Psychology*, 30(4), 422–438.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). “An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes”. *The Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407–416.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). “A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment”. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., Hautes, E., & Vandenberghe, C. (2004). “Employee Commitment

and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model”. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007.

- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). “Commitment in the workplace Toward a general model”. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). “Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior”. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127–142.
- Morrison, E. W. (1994). “Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee’s perspective”. *Academy of Management Journal*, 37(6), 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(1), 115–126.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). “A theory of individual differences in task and contextual performance”. *Human Performance*, 10(2) 71-83.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). “Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance”. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480.
- Organ, D. W. (1997). “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time”. *Human Performance*, 10(2), 85–97.
- Organ, D. W. (2015). “Organizational Citizenship Behavior”. En Wright J. (Ed.) *International Encyclopedia of Social & Behavioral Sciences Second Edition, Vol. 1* (pp. 317-321). Oxford: Elsevier.
- Organ, D. W. (1988). *Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). “Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior”. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339–350.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). “A Meta-Analytic review of Attitudinal and dispositional

- predictors of Organizational Citizenship Behavior”. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Penner, L. A., Fritzsche, B. A., Craiger, J. P., & Freifeld, T. S. (1995). “Measuring the Prosocial Personality”. En Butcher J., & Spielberger C. D. *Advances in Personality Assessment*. Vol 10. Hillsdale, NJ.: Lawrence Erlbaum Associates
  - Penney, L. M., & Borman, W. C. (2005). “The prediction of contextual performance”. En Evers A., Anderson N., & Voskuijl O. (Eds.). *The Blackwell Handbook of personnel selection* (pp. 376–396). Malden, MA.: Blackwell.
  - Peterson, N. A. (2014). “Empowerment Theory: Clarifying the Nature of Higher-Order Multidimensional Constructs”. *American Journal of Community Psychology*, 53(1–2), 96–108.
  - Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996a). “Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier’s substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance”. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 380–399.
  - 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*, 26(3), 513–563.
  - Podsakoff, P. M., MacKenzie, S., & Bommer, W. (1996b). “Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors”. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
  - Riketta, M. (2002). “Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis”. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257–266.
  - Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). “The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306–1314.
  - Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being”. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
  - Seibert, S. E., John, S., College, F., & Randolph, W. A. (2004). “Taking Empowerment to the next level: A multiple-level model of Empowerment, Performance and Satisfaction”.

*Academy of Management Journal*, 47(3), 332–349.

- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). “Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review”. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). “Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents”. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Snyder, M. (1993). “Basic Research and Practical Problems: The Promise of a Functional Personality and Social Psychology”. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19(3), 251–264.
- Spreitzer, G. M. (1995a). “An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace”. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 601–629.
- Spreitzer, G. M. (1995b). “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). “Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment”. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483–504.
- Spreitzer, G. M. (2008). “Taking Stock: A Review of More than Twenty Years of Research on Empowerment at Work”, Chapter 3. En Barling J., & Cooper C.L. (Eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches* (pp. 54–72).
- Tansky, J. W. (1993). “Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship?”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195–207.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). “Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- Tuuli, M. M., & Rowlinson, S. (2009). “Performance Consequences of Psychological Empowerment”. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(12) 1334–1347.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation”. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765–802.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). “Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance”. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525–



531.

- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). "Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards". *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526–535.
- Wang, H., Begley, T., Hui, C., & Lee, C. (2012). "Are the effects of conscientiousness on contextual and innovative performance context specific? Organizational culture as a moderator". *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 174–189.
- Wat, D., & Shaffer, M. A. (2005). "Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors". *Personnel Review*, 34(4), 406–422.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors". *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
- Wombacher, J. C., & Felfe, J. (2017). "Dual commitment in the organization: Effects of the interplay of team and organizational commitment on employee citizenship behavior, efficacy beliefs, and turnover intentions". *Journal of Vocational Behavior*, 102, 1-14.
- Zellars, K. L., & Tepper, B. J. (2003). "Beyond Social Exchange: New Directions for Organizational Citizenship Behavior Theory and Research". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 395–424.

## **Anexos**

### Anexo 1. Carga factorial

Variable	Ítem	1.1	1.2	1.3	1.4	2	3	4	5	6
EM_SIG	EM_SIG1	<b>0.885</b>	0.603	0.022	0.097	0.415	0.574	0.413	0.511	0.218
	EM_SIG2	<b>0.904</b>	0.497	0.173	0.100	0.347	0.533	0.529	0.528	0.361
	EM_SIG3	<b>0.929</b>	0.532	0.113	0.151	0.412	0.568	0.487	0.569	0.320
EM_CM	EM_CM1	0.587	<b>0.942</b>	0.200	0.396	0.544	0.597	0.414	0.473	0.359
	EM_CM2	0.540	<b>0.939</b>	0.289	0.296	0.572	0.613	0.425	0.578	0.371
EM_AD	EM_AD1	0.148	0.267	<b>0.946</b>	0.411	0.107	0.195	0.272	0.230	0.211
	EM_AD2	0.092	0.227	<b>0.949</b>	0.481	0.089	0.074	0.191	0.168	0.223
	EM_AD3	0.081	0.240	<b>0.938</b>	0.449	0.194	0.173	0.291	0.280	0.282
EM_IM	EM_IM1	0.184	0.365	0.439	<b>0.830</b>	0.316	0.214	0.273	0.278	0.285
	EM_IM2	0.067	0.326	0.439	<b>0.913</b>	0.314	0.233	0.260	0.238	0.337
	EM_IM3	0.085	0.285	0.376	<b>0.917</b>	0.226	0.201	0.226	0.169	0.326
CO	CO_CO2	0.408	0.450	0.124	0.316	<b>0.819</b>	0.514	0.325	0.610	0.324
	CO_CO3	0.433	0.560	0.116	0.327	<b>0.956</b>	0.712	0.343	0.763	0.433
	CO_CO4	0.347	0.575	0.194	0.338	<b>0.969</b>	0.708	0.350	0.760	0.487
	CO_CO5	0.447	0.580	0.084	0.229	<b>0.942</b>	0.777	0.339	0.808	0.387
	CO_CO6	0.379	0.580	0.118	0.303	<b>0.955</b>	0.712	0.336	0.743	0.451
	MO_OC	MO_OC1	0.446	0.381	0.021	0.060	0.412	<b>0.768</b>	0.420	0.542
MO_OC	MO_OC2	0.501	0.621	0.164	0.298	0.732	<b>0.868</b>	0.473	0.708	0.564
	MO_OC3	0.561	0.568	0.207	0.253	0.594	<b>0.906</b>	0.583	0.744	0.535
	MO_OC4	0.447	0.573	0.121	0.147	0.742	<b>0.897</b>	0.494	0.802	0.427
	MO_OC5	0.366	0.477	0.091	0.239	<b>0.803</b>	0.785	0.449	0.704	0.422
	MO_OC6	0.575	0.521	0.093	0.110	0.509	<b>0.845</b>	0.609	0.631	0.351
	MO_OC7	0.590	0.485	0.163	0.215	0.442	<b>0.796</b>	0.620	0.646	0.313
	MO_OC8	0.619	0.505	0.121	0.215	0.485	<b>0.782</b>	0.493	0.686	0.359
	MO_OC9	0.452	0.493	0.130	0.159	0.478	<b>0.724</b>	0.326	0.643	0.364
	MO_OC10	0.509	0.609	0.175	0.271	0.790	<b>0.817</b>	0.397	0.729	0.393
	MO_PV	MO_PV2	0.338	0.379	0.076	0.040	0.113	0.405	<b>0.705</b>	0.199

Variable	Ítem	1.1	1.2	1.3	1.4	2	3	4	5	6
CCO	MO_PV5	0.278	0.311	0.065	0.038	0.237	0.477	<b>0.619</b>	0.384	0.377
	MO_PV6	0.425	0.407	0.305	0.375	0.315	0.598	<b>0.817</b>	0.484	0.358
	MO_PV7	0.435	0.348	0.341	0.288	0.374	0.440	<b>0.854</b>	0.427	0.553
	MO_PV8	0.517	0.370	0.225	0.335	0.369	0.531	<b>0.898</b>	0.438	0.350
	MO_PV9	0.516	0.354	0.193	0.249	0.280	0.431	<b>0.888</b>	0.386	0.440
	CCO2	0.316	0.391	0.291	0.265	0.493	0.511	0.364	<b>0.714</b>	0.554
	CCO3	0.361	0.344	0.325	0.371	0.654	0.635	0.387	<b>0.815</b>	0.456
	CCO4	0.487	0.440	0.114	0.127	0.771	0.752	0.391	<b>0.908</b>	0.429
	CCO6	0.606	0.581	0.190	0.190	0.758	0.827	0.408	<b>0.918</b>	0.420
	CCO8	0.669	0.569	0.140	0.189	0.640	0.765	0.521	<b>0.847</b>	0.400
CCI	CCI1	0.159	0.365	0.241	0.282	0.516	0.408	0.302	0.405	<b>0.739</b>
	CCI2	0.334	0.266	0.013	0.097	0.276	0.388	0.348	0.401	<b>0.778</b>
	CCI3	0.197	0.291	0.320	0.353	0.413	0.365	0.399	0.386	<b>0.811</b>
	CCI6	0.372	0.327	0.106	0.287	0.298	0.405	0.495	0.461	<b>0.828</b>
	CCI7	0.327	0.336	0.295	0.369	0.317	0.477	0.519	0.452	<b>0.834</b>
	CCI8	-	0.068	0.088	0.139	0.154	0.080	0.124	0.203	<b>0.525</b>
		0.009								

Fuente: Elaboración propia, 2019

## Anexo 2. Escalas del cuestionario

### Empoderamiento psicológico

Marque con una (x) qué tan **de acuerdo** o **desacuerdo** está con los siguientes enunciados:

		Total- mente en desa- cuerdo			Ni de acuerdo ni en desa- cuerdo			Total- mente de acuerdo
		1	2	3	4	5	6	7
1	El trabajo que realizo es muy importante para mí.	1	2	3	4	5	6	7
2	Mis actividades laborales tienen un gran significado personal.	1	2	3	4	5	6	7
3	El trabajo que hago es significativo para mí.	1	2	3	4	5	6	7
4	Tengo confianza en mi habilidad para hacer mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
5	Estoy seguro de mis habilidades para desempeñar mis actividades laborales.	1	2	3	4	5	6	7
6	Tengo gran autonomía para determinar cómo realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
7	Puedo decidir por mí mismo la forma en que hago mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
8	Tengo considerable independencia y libertad en cómo hago mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
9	Tengo un alto impacto sobre lo que ocurre en mi área.	1	2	3	4	5	6	7
10	Tengo gran nivel de control sobre lo que ocurre en mi área.	1	2	3	4	5	6	7
11	Tengo una gran influencia sobre lo que ocurre en mi área.	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: Elaboración propia, con base en Spreitzer, (1995b)

### Compromiso organizacional (dimensión afectiva)

Marque con una (x) qué tan **de acuerdo** o **desacuerdo** está con los siguientes enunciados:

		Total- mente en desa- cuerdo			Ni de acuerdo ni en desa- cuerdo			Total- mente de acuerdo
		1	2	3	4	5	6	7
1	Realmente siento los problemas de la organización como propios.	1	2	3	4	5	6	7
2	Tengo un fuerte sentido de pertenencia a mi organización.	1	2	3	4	5	6	7
3	Me siento unido emocionalmente a esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
4	Me siento como parte de la familia en mi organización.	1	2	3	4	5	6	7
5	Esta organización tiene mucha importancia personal para mí.	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: Elaboración propia, con base en N. J. Allen & Meyer, (1990)

### Escala de motivos para el comportamiento cívico - CMS: Citizenship Motives Scale

Marque con una (x) la **importancia** que tiene para usted los siguientes motivos para realizar acciones en beneficio de su **organización**:

		Nada importante			Neutral			Muy importante
		1	2	3	4	5	6	7
1	Porque quiero entender cómo funciona la organización.	1	2	3	4	5	6	7
2	Porque me importa lo que le ocurre a la organización	1	2	3	4	5	6	7
3	Porque quiero estar completamente involucrado con la organización.	1	2	3	4	5	6	7
4	Porque siento orgullo de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
5	Porque la organización valora mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
6	Porque tengo un verdadero interés en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
7	Porque quiero ser un colaborador bien informado.	1	2	3	4	5	6	7
8	Para mantenerme al tanto de los últimos avances en la organización.	1	2	3	4	5	6	7
9	Porque la organización me trata justamente.	1	2	3	4	5	6	7
10	Porque estoy comprometido con la organización.	1	2	3	4	5	6	7

Marque con una (x) la **importancia** que tiene para usted los siguientes motivos para **ayudar y cooperar** con otros miembros de su organización.

		Nada importante			Neutral			Muy importante
		1	2	3	4	5	6	7
1	Porque creo que es bueno ser cortés con los demás.	1	2	3	4	5	6	7
2	Porque es fácil para mí ayudar a otros.	1	2	3	4	5	6	7
3	Porque me gusta interactuar con mis compañeros.	1	2	3	4	5	6	7
4	Para divertirme con mis compañeros.	1	2	3	4	5	6	7
5	Para conocer a mis compañeros mejor.	1	2	3	4	5	6	7
6	Para ser amigable con otros.	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: Elaboración propia, con base en Rioux & Penner, (2001)



## Escala de CCI / CCO

Marque con una (x) con qué **frecuencia** realiza los siguientes comportamientos en el ámbito laboral:

		Nunca			A veces			Siempre
		1	2	3	4	5	6	7
1	Ayuda a otros que han estado ausentes.	1	2	3	4	5	6	7
2	Dedica parte de su tiempo en ayudar a otros que tengan problemas laborales.	1	2	3	4	5	6	7
3	Ajusta su horario de trabajo para acomodarse a las solicitudes de permiso de otros colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
4	Dedica parte de su tiempo a ayudar a otros que tengan problemas, sean relacionados con el trabajo o no.	1	2	3	4	5	6	7
5	Ayuda a otros con sus tareas laborales.	1	2	3	4	5	6	7
6	Comparte sus objetos personales con otros para ayudarlos en su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
7	Se mantiene al tanto de cambios en la organización.	1	2	3	4	5	6	7
8	Defiende a la organización cuando otros empleados la critican.	1	2	3	4	5	6	7
9	Muestra orgullo cuando representa a la organización en público.	1	2	3	4	5	6	7
10	Expresa lealtad hacia la organización.	1	2	3	4	5	6	7
11	Demuestra preocupación por la imagen de la organización.	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: Elaboración propia, con base en Lee & Allen, (2002)

## Traducción del Big Five Inventory

Marque con una (x) qué tan **de acuerdo** o **desacuerdo** está con los siguientes enunciados:

Me veo a mí mismo como alguien que...		Muy en desacuerdo			Ni de acuerdo ni en desacuerdo			Muy de acuerdo
		1	2	3	4	5	6	7
1	tiende a ser crítico.	1	2	3	4	5	6	7
2	es minucioso en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
3	es generoso y ayuda a los demás.	1	2	3	4	5	6	7
4	puede a veces ser algo descuidado.	1	2	3	4	5	6	7
5	inicia disputas con los demás.	1	2	3	4	5	6	7
6	es un trabajador cumplidor, digno de confianza.	1	2	3	4	5	6	7
7	es indulgente, no le cuesta perdonar.	1	2	3	4	5	6	7
8	tiende a ser desorganizado.	1	2	3	4	5	6	7
9	es generalmente confiado.	1	2	3	4	5	6	7
10	tiende a ser flojo, vago.	1	2	3	4	5	6	7
11	es a veces frío y distante.	1	2	3	4	5	6	7
12	persevera hasta terminar la tarea.	1	2	3	4	5	6	7
13	es considerado y amable con casi todo el mundo.	1	2	3	4	5	6	7
14	hace las cosas de manera eficiente.	1	2	3	4	5	6	7
15	hace planes y los sigue cuidadosamente.	1	2	3	4	5	6	7
16	le gusta cooperar con los demás.	1	2	3	4	5	6	7
17	se distrae con facilidad.	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: Elaboración propia, con base en Benet-Martínez & John, (1998)

## **Nota biográfica**

### **Felipe Carnero Varela**

Licenciado en economía por la Universidad Autónoma de Barcelona, posee experiencia en el área de selección de personal y compensaciones, así como en la implementación de sistemas corporativos. Actualmente se desempeña como analista de compensaciones en la empresa Luz del Sur.

### **Noelia Miranda Inoñán**

Licencia de psicología de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, con experiencia en gestión del talento y *HR Business Partner* con más de diez años de experiencia en el área de gestión humana. A la fecha viene desempeñándose como jefa de gestión humana en la empresa GyM – Grupo Graña y Montero.

### **Mauricio Martínez Ayala**

Licenciado en ingeniería industrial de la Escuela Militar de Ingeniería, Bolivia. Con experiencia en gestión y dirección de proyectos de infraestructura, conocimientos en desarrollo e implementación de programas de retención de talento y programas regionales de recursos humanos. A la fecha viene desempeñándose como gerente de seguridad e infraestructura en la multinacional Deutsch Post DHL.