TESIS
PS2005
B7

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

INFLUENCIA DEL APOYO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO, COMPROMISO ORGANIZACIONAL, SATISFACCIÓN LABORAL, SEXO Y NIVEL DEL CARGO SOBRE LA CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL

Trabajo de investigación presentado por:

BIAGGINI, Mariana

y

MENDOZA, Alexandra

a la
Escuela de Psicología
como requisito parcial para obtener el título de
Licenciado en Psicología

Profesor Guía:
Guillermo Yaber Oltra PhD

CARACAS, JUNIO DE 2005

ÍNDICE GENERAL

Resumen.....x

I. Introducción..... 11

II. Marco teórico..... 14

1. Ciudadanía Organizacional.....14
2. Apoyo Organizacional Percibido.....21
3. Compromiso Organizacional.....27
4. Satisfacción Laboral.....33

III. Método.....37

1. Problema.....37
2. Hipótesis.....37
3. Variables.....38
   3.1. Endógenas.....38
   3.2. Exógenas.....40
4. Tipo y Diseño de Investigación.....40
5. Estrategias de Control.....41
6. Población y Muestra.....42
7. Instrumentos.....43
8. Procedimiento.....54
9. Consideraciones Éticas.....54

IV. Análisis de resultados.....56

1. Análisis Psicométrico.....56
2. Análisis Descriptivo.....61
3. Análisis de Ruta.....67

V. Discusión de resultados.....76

VI. Conclusiones.....91

VII. Limitaciones y recomendaciones.....94

VIII. Referencias Bibliográficas.....96

IX. Anexos.....104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de la Escala de Ciudadanía Organizacional (Podsakoff y cols, 1990).....44

Tabla 2. Confiabilidad y Correlaciones entre las Dimensiones de la Escala de Ciudadanía Organizacional (Podsakoff y cols, 1990).....44

Tabla 3. Distribución de la Escala de Ciudadanía Organizacional de la Prueba Piloto.....46

Tabla 4. Distribución de la Escala de Compromiso Organizacional (Allen y Meyer, 1990).....50

Tabla 5. Distribución de la Escala de Satisfacción Laboral (Spector, 1997).....51

Tabla 6. Confiabilidad de la Escala de Satisfacción Laboral (Spector, 1997).....52

Tabla 7. Coeficientes de confiabilidad de las escalas (Alpha de Cronbach).....57

Tabla 8. Matriz de componentes rotados de Ciudadanía Organizaciona.....60

Tabla 9. Matriz de componentes rotados de Compromiso Organizacional.....61

Tabla 10: Estadísticos descriptivos de las variables implicadas en el modelo.....67

Tabla 11: Coeficientes B, β y su significancia para el altruismo.....69

Tabla 12: Coeficientes B, β y su significancia para el complacencia.....70

Tabla 13. Coeficientes B, β y su significancia para el compromiso organizacional afectivo.....71

Tabla 14. Coeficientes B, β y su significancia para el compromiso organizacional de permanencia.....71

Tabla 15. Coeficientes B, β y su significancia para el compromiso organizacional normativo.....72

Tabla 16. Coeficientes B, β y su significancia para la satisfacción laboral.....73

Tabla 17. Coeficientes B, β y su significancia para el apoyo organizacional *percibido*.....73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Netemeyer, Boles, Mckee y McMurrian (1997).....23

Figura 2. Modelo estructural de McCook (2002).....26

Figura 3. Modelo estructural Revisado de McCook (2002).....27

Figura 4. Modelo propuesto por Ackfeldt y Coote (2000).....30

Figura 5. Modelo 1 propuesto por Brown y Gaylor (2002).....31

Figura 6. Modelo 1 propuesto por Brown y Gaylor (2002).....32

Figura 7. Diagrama de Ruta Propuesto.....37

Figura 8. Grafico de caja y bigote de la distribución de los puntajes de la variable altruismo.....62

Figura 9. Gráfico de caja y bigote de la distribución de los puntajes de la variable complacencia.....63

Figura 10. Gráfico de caja y bigote de la distribución de los puntajes de la variable compromiso organizacional afectivo.....64

Figura 11. Gráfico de caja y bigote de la distribución de los puntajes de la variable compromiso organizacional de permanencia.....64

Figura 12. Gráfico de caja y bigote de la distribución de los puntajes de la variable compromiso organizacional normativo.....65

Figura 13. Caja y bigote de la distribución de los puntajes de la variable apoyo organizacional percibido.....66

Figura 14. Gráfico de Caja y bigote de la distribución de los puntajes de la variable satisfacción laboral.....66

Figura 15. Resultados significativos del análisis de regresión múltiple del estudio...74

RESUMEN

Se investigó la existencia de la relación entre la ciudadanía organizacional, el apoyo organizacional percibido, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el sexo y el nivel de cargo. Se propuso un modelo de ruta como hipótesis, que fue probado en una muestra conformada por 376 empleados de un centro de salud privado del área metropolitana. Dicho modelo fue verificado a través de un análisis de regresión múltiple entre las variables exógenas (compromiso organizacional, satisfacción laboral, apoyo organizacional percibido, sexo y nivel de cargo) y la variable endógenas (ciudadanía organizacional). La medición de estas variables se realizó a través de un cuestionario de auto-reporte en el que se incluían los reactivos correspondientes a la escala adaptada de la versión original de Ciudadanía Organizacional de Podsakoff, Mackenzie, Paine y Bachrach. (1990), y las escalas adaptadas de Apoyo Organizacional Percibido de Eisenberg, Huntigton, Hutchison y Sowa (1986) Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1990) y Satisfacción Laboral de Spector (1997). Los resultados obtenidos confirmaron, en parte, el modelo propuesto, ya que en el caso de las variables socio-demográficas, el sexo, contrario a lo esperado, no se asoció con ninguna de las variables propuestas. Por su parte, con respecto al nivel de cargo, no se confirmaron las hipótesis establecidas, ya que éste no predijo el compromiso afectivo y no obtuvo la asociación esperada para el compromiso normativo, a pesar de que si la obtuvo para el de permanencia. En cuanto a la satisfacción laboral, se predijo que correlacionaría con la ciudadanía organizacional; sin embargo esto no se encontró. Finalmente sí se encontraron correlaciones positivas y significativas para el apoyo organizacional percibido, el compromiso organizacional afectivo y los componentes de la ciudadanía organizacional. Por último, se observó que los predictores mostraron efectos distintos para cada uno de los componentes de la ciudadanía organizacional y por ende se constató la adecuación de evaluar la ciudadanía organizacional considerando su naturaleza multidimensional.

I. INTRODUCCIÓN

Comprender y eventualmente modificar las actitudes laborales de los empleados, con el fin de afectar los resultados organizacionales, ha sido uno de los principales temas de interés de los especialistas del comportamiento organizacional en los últimos años.

Los resultados organizacionales dependen, en gran medida, de los comportamientos de los empleados dentro de la organización. Estos comportamientos han sido enfocados de dos formas distintas. Una de ellas se refiere a los comportamientos esperados para el cargo y necesarios para el desempeño adecuado del rol en dicho puesto; y la otra, se refiere a los comportamientos que van más allá de los esperados para el cargo y desempeño del rol, como lo es, la ciudadanía organizacional (McCook, 2002).

El área de la psicología que se encarga de investigar los fenómenos que ocurren dentro de las organizaciones es la psicología organizacional, la cual aplica los principios de la psicología para explicar, comprender y modificar los comportamientos de las personas en el ámbito laboral (Muchinsky, 2002).

Entre las investigaciones del comportamiento organizacional, una de las preguntas que más salta a la vista es la real o aparente relación entre la satisfacción laboral del empleado y su desempeño (Moorman, 1993).

Con el objetivo de dar respuesta a esta pregunta, Organ (1988), sugirió que la falta de resultados concluyentes sobre la relación entre la satisfacción y el desempeño laboral, se debía a un error en el tipo de comportamiento que se estaba midiendo, ya que el desempeño laboral se medía a través del grado en que los empleados alcanzaban un requisito o una meta preconcebida.

Específicamente, Organ (1988), propuso que la concepción de desempeño laboral debería incluir un tipo de comportamiento denominado ciudadanía

organizacional que ha sido definida como "comportamientos individuales discretos que no están reconocidos directa o explícitamente por el sistema formal de recompensa y que promueven el funcionamiento efectivo de una organización." (Organ, 1988, p.4).

Las variables más comúnmente relacionadas con este constructo, han sido englobadas en dos categorías, una se refiere a mecanismos administrativos: desarrollo profesional, apoyo del supervisor y/o organizacional y evaluaciones basadas en el desempeño; y la otra se refiere a actitudes de los empleados, como compromiso organizacional y satisfacción laboral (Ackfeldt y Coote, 2000).

Por su parte, Williams y Anderson (1991), han demostrado que el compromiso organizacional además de ser un predictor de la intención de dejar la organización y de relacionarse de manera bidireccional con la satisfacción laboral se relaciona de manera consistente con la ciudadanía organizacional, pero no con otras medidas más tradicionales de desempeño.

En esta misma línea, Hannam y Jimmieson (2002), indican que de la misma forma en que el compromiso organizacional mantiene la dirección comportamental cuando hay pocas expectativas de reconocimientos formales, promueve aquellos comportamientos que no dependen de las recompensas formales como lo es la ciudadanía organizacional.

El modelo de intercambio social parece explicar, en cierta medida, la relación entre las actitudes laborales y los comportamientos de los empleados (Konovsky y Pugh, 1994). Esta teoría propone que los individuos se sienten obligados a retribuir, de alguna manera, el apoyo que perciben por parte de la organización, así pues, aquellos empleados quienes se sientan apoyados por su organización tenderán a demostrar mayor compromiso organizacional y satisfacción laboral y, de esta forma, se involucraran en más comportamientos característicos de ciudadanía organizacional con el objetivo de retribuir el apoyo que la organización les ha brindado.

Partiendo del hecho de que la ciudadanía organizacional se relaciona con la alta productividad en las organizaciones (McCook, 2002), diversos estudios se han enfocado en comprender las influencias de las actitudes laborales, así como también la de los mecanismos administrativos sobre la ciudadanía organizacional, con el fin de controlar y manipular estas variables, para así obtener mayor productividad en las organizaciones (Lovell, Antón, Mason y Davison, 1999). Con este fin, el presente estudio se enfocará en determinar la influencia del apoyo organizacional percibido, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional sobre la ciudadanía organizacional.

En esta misma línea, se ha reportado que las variables sociodemográficas: edad, sexo y nivel del cargo, a su vez influyen diferencialmente sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional (Ellickson y Logsdon, 2001).

Con todo esto, se busca comprender la influencia de múltiples variables sobre la ciudadanía organizacional. Específicamente, se pretende medir los efectos directos del apoyo organizacional percibido, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral sobre la ciudadanía organizacional y la influencia de algunas variables como el nivel del cargo de los empleados y el sexo de los mismos, sobre el apoyo organizacional percibido, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, y de estos a su vez sobre la ciudadanía organizacional de forma indirecta.

II. MARCO TEÓRICO

Ciudadanía Organizacional

Los antecedentes y consecuentes de las actitudes organizacionales han sido un foco de estudio de la psicología organizacional desde 1920 y reiteradamente se ha reportado que las actitudes laborales influyen de manera particular sobre los comportamientos organizacionales de los empleados.

Particularmente, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional han sido las actitudes organizacionales que más se han estudiado como relacionadas a los comportamientos de los empleados dentro y fuera de sus cargos.

Dichos comportamientos se pueden dividir en dos grandes grupos, los comportamientos intra-rol que son los determinados y especificados formalmente por el cargo y los comportamientos extra-rol que van más allá de lo determinado y especificado por el cargo, como lo es la ciudadanía organizacional (Allen y Smith, 1987).

En realización a estos dos tipos de comportamiento se ha encontrado, en repetidas ocasiones, que las actitudes laborales se relacionan en mayor medida con la ciudadanía organizacional que con el desempeño en el cargo (Podsakoff, MacKenzie, Paine, y Bachrach, 2000).

La primera aproximación a la ciudadanía organizacional fue en 1964 cuando Katz identificó tres tipos de comportamiento esenciales para aumentar la efectividad de una organización. Según Katz (1964), los empleados debían ser incitados a entrar y permanecer en la organización; luego debían llevar acabo requisitos específicos para su cargo, para luego implicarse en actividades espontáneas e innovadoras que excedieran las obligaciones específicas de su rol. En 1983 Smith Organ y Near, designaron esta última categoría ciudadanía organizacional, utilizando ese término por primera vez.

El término ciudadanía organizacional hace referencia a comportamientos individuales discretos, no directamente o explícitamente reconocidos por el sistema formal de recompensa, que promueven el efectivo funcionamiento de la organización (McCook, 2002).

Desde su primera concepción se han descrito diversas dimensiones de estos comportamientos complementarios de rol. Al inicio MacKeinzie, Podsakoff y Ahearne (1988) dividieron este concepto en tres dimensiones: altruismo, conductas cívicas y deportivismo. Más tarde, Podsakoff, Mackenzie, Paine y Bachrach (2000), añadieron otra nueva dimensión al concepto de ciudadanía organizacional que se refería a conductas de ayuda, éstas abarcan ayudar a otros voluntariamente en el trabajo o para prevenir problemas relacionados con el mismo. Esta última definición se dividió en dos partes, la primera, que hace énfasis en ayudar a otros fue ubicada dentro de altruismo por su similitud con la definición hecha por Organ en 1990. Y la segunda parte, que hace énfasis en prevenir problemas con otros trabajadores, dio origen a una nueva dimensión definida por Paré, Tremblay y Lalonde (2001) como cortesía.

Luego en el 2002, Muchinsky dividió la ciudadanía organizacional en 5 componentes que son las dimensiones más utilizadas y aceptadas recientemente, estas son:

- El altruismo, que refleja los comportamientos voluntarios que ayudan con una tarea o problema relevante para la organización.
- La rectitud, que se refiere a los comportamientos que siguen fielmente las normas, reglas y procedimientos de la empresa, más allá de lo normal.
- La cortesía, que se refiere a los comportamientos que se basan en ser atentos y respetuosos con los derechos de los demás.
- El deportivismo, que se refiere a los comportamientos que pretenden evitar quejas, agravios menores y problemas.
- Virtud cívica, que se refiere a los comportamientos de participación responsable en la vida política de la organización.

A pesar de las diferencias entre autores, numerosas investigaciones han confirmado que esta división aun cuando tiene mucha utilidad a nivel teórico, es innecesaria a nivel práctico, pues ha demostrado un comportamiento más sistemático como concepto unidimensional que como multidimensional. Esto se debe a que cuando se utilizan escalas que evalúan las 5 dimensiones, cada una de las dimensiones tiene pocos ítems y por lo tanto su confiabilidad disminuye (MacKenzie, Podsakoff y Fetter, 1993; Podsakoff y MacKenzie, 1994; Podsakoff, Ahearne y McKenzie, 1997).

Independientemente de las dimensiones en que se conceptualice la ciudadanía organizacional, se ha encontrado que distintas variables influyen en el grado en que los empleados demuestran dichos comportamientos. Específicamente, estas variables se han dividido en dos grandes grupos, las personales y las organizacionales. Dentro de las variables personales se encuentran dos subgrupos principales: las sociodemográficas y las actitudinales. Y dentro de las organizacionales se encuentran las específicas del cargo, las contextuales y las gerenciales (Mc Cook, 2002).

En relación a las variables personales, Tang e Ibrahim (1998) realizaron un estudio con una muestra de 130 trabajadores públicos de un hospital en el sureste de Estados Unidos, de los cuales 25 eran hombres y 105 mujeres, en el cual plantearon algunas variables disposicionales como auto-imagen, auto-imagen dentro de la organización, necesidad de logro, satisfacción laboral intrínseca, satisfacción laboral extrínseca, apoyo del líder y compromiso organizacional; y algunas variables demográficas como edad, sexo, ingreso y nivel de educación; como antecesoras de ciudadanía organizacional, que fue utilizada como concepto multidimensional y se dividió en Altruismo y complacencia.

Los resultados encontrados demostraron que la autoestima basada en la organización, la satisfacción laboral intrínseca, satisfacción laboral extrínseca, necesidad de logro y apoyo del líder lograron explicar el 41 % de la varianza total del Altruismo; y el estrés en el trabajo, la edad, el sexo y la autoestima basada en la organización lograron explicar el 31% de la varianza total de Complacencia.

Específicamente, encontraron que la autoestima basada en la organización es la variable que se asocia en mayor medida con la ciudadanía organizacional en general (*B*=.24, t=47.19 para altruismo y B=.24, t=10.05 para complacencia), por lo que interpretaron que sólo aquellos empleados que se sentían bien y tenían una auto-imagen positiva como miembros de la organización, se involucran en conductas características de la ciudadanía organizacional. También encontraron que la necesidad de logro (*B*=.28, t=19.43) y la satisfacción laboral intrínseca (*B*=.30, t=12.33) se asocian positivamente con el componente altruismo de ciudadanía organizacional, mientras que la satisfacción laboral extrínseca lo hace de manera inversa (*B*=-.20, t=5.90); por lo que interpretaron que la ciudadanía organizacional parecía depender más de una forma de motivación intrínseca.

Finalmente, en relación al componente complacencia de la ciudadanía organizacional, se encontró que la edad y el sexo de los empleados se relacionaron de manera directa con esta variable (B=.26, t=13,32 y B=.20, t=8,50, respectivamente), mientras que el estrés en el trabajo, lo hizo de manera inversa (B=-.24, t=28.45); por lo que concluyeron que las mujeres y los empleados de mayor edad tenían mayor posibilidad de mostrarse complacientes, y que en general, cuando los empleados estaban estresados utilizaban el poco tiempo libre para descansar y era menos probable que se implicaran en comportamientos cívicos, por lo que cuando el estrés disminuía, la probabilidad de mostrarse complacientes aumentaba.

Respecto al sexo de los empleados, Lovell y cols. (1999), encontraron, en una muestra conformada por 109 empleados de la universidad EastCoast, de los cuales 55 eran mujeres y 41 hombres, que las mujeres expresaron niveles más altos de ciudadanía organizacional que los hombres, probablemente porque se esperaba que éstas, como grupo, fueran más asistenciales, corteses y correctas (t=1.878, p=.063), por lo que concluyeron que la socialización cultural jugaba un papel fundamental en dichas diferencias.

Las diferencias interculturales en relación a la ciudadanía organizacional fueron estudiadas, entre otros, por Markoczy y Xin en 2004, quienes compararon

muestras americanas con chinas. Propiamente, la muestra del estudio estuvo conformada por 541 gerentes, de los cuales 281 eran estadounidenses que pertenecían a dos instituciones de educación especializada en negocios cuyas edades promedio eran 34 y 35 años; y 243 Chinos, de los cuales 168 pertenecían a una instituciones de educación especializada en negocios cuya edad promedio fue de 36.5 años y, por ultimo, 75 empleados de una compañía que construye regalos como figuras de madera y vidrio cuya edad promedio fue de 36.6 años.

En este estudio encontró que los chinos asumen como ciudadanía organizacional conductas como "proteger los recursos organizacionales" y "mantener la armonía interpersonal", mientras que los estadounidenses le daban mayor importancia a conductas deportivas y corteses.

Entre las variables personales que influyen sobre la ciudadanía organizacional, las de mayor influencia y más estudiadas han sido las actitudes organizacionales, pero dentro de éstas, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral han sido las que se han relacionado de manera más confiable y positiva con las conductas cívicas (Lambert, 2000; Ackfeldt y Coote, 2000; y McCook, 2002).

Específicamente, la teoría plantea que cuando los empleados se sienten más comprometidos y satisfechos con sus organizaciones y empleadores, tienen más probabilidades de involucrarse en comportamientos que influyan de manera beneficiosa a la organización, pues de esa manera saldrían también beneficiados (McCook, 2002)

Este planteamiento introduce la importancia que se le da en la actualidad al apoyo organizacional percibido. Konovsky y Pugh (1994) proponen que la justicia de los supervisores induce a la ciudadanía organizacional, por la relación de intercambio social existente entre empleados y supervisores. Cuando los supervisores tratan justamente a sus empleados, el intercambio social y la norma de reciprocidad establecen que los empleados les corresponderán demostrando ciudadanía organizacional. En este sentido, la confianza es necesaria para

mantener la norma de reciprocidad y, junto con otros "macromotivos" como lealtad y compromiso, provee las bases para desarrollar contratos relacionales como el intercambio social.

Debido a esto, el apoyo organizacional percibido es una de las variables organizacionales de mayor estudio en relación con la ciudadanía organizacional, pero hay otras variables que han aportado información muy importante para comprender los comportamientos cívicos de los empleados, como por ejemplo el nivel del cargo de los empleados, que es otra de las variables organizacionales que ejerce mayor influencia sobre los comportamientos de los empleados.

Específicamente, los cargos de alto nivel han sido asociados con mejores pagos, mayor autonomía, más responsabilidad y mejores condiciones del ambiente laboral; por lo tanto, con mayor satisfacción laboral y compromiso organizacional, que debido a la relación demostrada entre estas actitudes y la ciudadanía organizacional, se asume una relación indirecta del nivel de cargo con la ciudadanía organizacional a través de ellas (Allen y Meyer 1993).

Por otra parte, es importante destacar que hay algunas variables, además de las personales y las organizacionales, que afectan las medidas de ciudadanía organizacional, como lo es la fuente de reporte que se utilice para medir la variable. Básicamente, se han hecho estudios con cuestionarios para supervisores, colegas y de autorreporte.

En relación a esto, Lam, Hui y Law (1999), propusieron que el uso de cuestionarios de autorreporte se debería utilizar al estudiar los comportamientos de los empleados; mientras que se debería recurrir a los cuestionarios para supervisores cuando el objetivo fuera evaluar cómo los supervisores perciben a los empleados. Respecto a esto, en el 2002 Cardona y Espejo identificaron diferencias significativas entre estas tres forma de evaluar la ciudadanía organizacional, y aunque no lograron discernir que tipo de medida es la más adecuada, lograron determinar que cuando se utilizan cuestionarios de autorreporte las puntuaciones

pueden verse elevadas debido a que los individuos tienden a responder ajustándose a la deseabilidad social.

Debido a las numerosas investigaciones en torno a los antecedentes de la ciudadanía organizacional Podsakoff y cols en el 2000 realizaron un meta análisis con la finalidad de comprender y dilucidar las relaciones establecidas entre las múltiples variables estudiadas y la ciudadanía organizacional.

Se encontró que de las variables estudiadas, la que funcionó como mejor predictor de la ciudadanía organizacional fue la satisfacción laboral, luego el apoyo del líder o la organización y por último el compromiso organizacional y la justicia como medida unidimensional. Sin embargo, cuando el compromiso se utilizó como medida multidimensional, el compromiso afectivo, correlacionó en mejor medida que las demás formas de compromiso y la medida unidimensional, una posible explicación para esto es que los empleados están dispuestos a invertir tiempo y energía en conductas extra rol sólo si estaban apegados emocionalmente a la empresa.

A pesar de los numerosos estudios que se han realizado en torno a los comportamientos organizacionales, y específicamente en relación a la ciudadanía organizacional, no se han encontrado resultados confiables respecto a sus antecedentes. La mayoría de estos estudios han concordado en que las actitudes laborales parecen ser las que predicen más consistentemente los comportamientos organizacionales, pero la forma especifica en cómo dichas actitudes influyen sobre el desempeño apunta a ser más compleja de lo que originalmente se creía debido a que parecieran estar influyendo otras variables (McCook, 2002).

Tomando como base lo anteriormente expuesto, se considera importante estudiar los antecedentes de la ciudadanía organizacional ya que la influencia de las actitudes laborales sobre el desempeño en el trabajo, en su medida tradicional, no ha arrojado resultados concluyentes, y diversas investigaciones han propuesto a la ciudadanía organizacional como una medida de desempeño que arroja asociaciones más contundentes entre las actitudes laborales y el desempeño en el trabajo.

Por lo tanto, la presente investigación pretende comprender la manera en como algunas variables como el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el apoyo organizacional percibido, el sexo del empleado y el nivel de su cargo predicen la ciudadanía organizacional en los empleados, y como se relacionan entre si estas variables.

Para comprender mejor dicha propuesta, se expondrá a continuación la justificación teórica y la relación empírica de las variables exógenas de mayor importancia como son el apoyo organizacional percibido, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral con la ciudadanía organizacional.

Apoyo organizacional percibido

El apoyo organizacional percibido ha sido definido como las creencias que tienen los individuos de que su organización valora sus contribuciones y se interesa por su bienestar (McCook, 2002).

Específicamente, el apoyo o los beneficios brindados por las organizaciones a sus empleados son considerados como características del trabajo que pueden promover actitudes laborales como satisfacción laboral o compromiso organizacional, pero que no afectan el desempeño. Sin embargo, la teoría de intercambio social plantea que estos beneficios percibidos por lo empleados como apoyo de su organización, promueven la participación de los mismos en conductas que favorezcan a la organización, pues se sienten obligados a corresponder con ésta (Wayne, Shore y Liden, 1997).

De esta forma, según la teoría del intercambio social, se establecen relaciones entre la organización y los empleados en las cuales, cada vez que la organización le otorga algún beneficio a un empleado, éste le corresponde de alguna manera.

Específicamente, cuando los individuos perciben que otros son atentos y se preocupan por ellos, se sienten obligados a corresponder, por lo que se implican en comportamientos y actitudes positivas hacia estas personas. Por lo tanto, en el ámbito organizacional, esta teoría se ha utilizado para explicar las relaciones entre el apoyo organizacional percibido, las actitudes laborales y el comportamiento del empleado (Schnake, 1991).

La teoría del intercambio social, plantea varias cosas interesantes en relación al apoyo organizacional. El apoyo organizacional percibido por parte de los empleados es una medida que se relaciona con el apoyo del líder, pero que arroja información más limpia, ya que cuando los representantes de las empreseas ejecutan políticas organizacionales, éstas son percibidas como el propósito de la organización, más que como el de un individuo en particular (Lynch, Eisenberg y Armeli, 1999). Y cuando estas políticas organizacionales son percibidas por los empleados como dirigidas hacia ellos de manera individual y no como parte de un grupo, aumenta el grado de apoyo percibido por lo que aumenta la probabilidad de que dichos empleados se impliquen en comportamientos cívicos (Wayne, Shore y Liden, 1997).

Al igual que la teoría del intercambio social, la norma de reciprocidad propone que todas las personas se sentirán agradecidas por acciones bien intencionadas dirigidas hacia ellos, por lo que demostraran su gratitud a través de acciones recíprocas. Pero la diferencia principal entre estos dos planteamientos, es que la teoría del intercambio social no es absoluta, en el sentido que plantea que aun cuando todos los empleados reciban los mismo beneficios, se sentirán obligados en distintos grados a corresponder con la organización, pues evalúan los beneficios de manera diferente (Lambert, 2000).

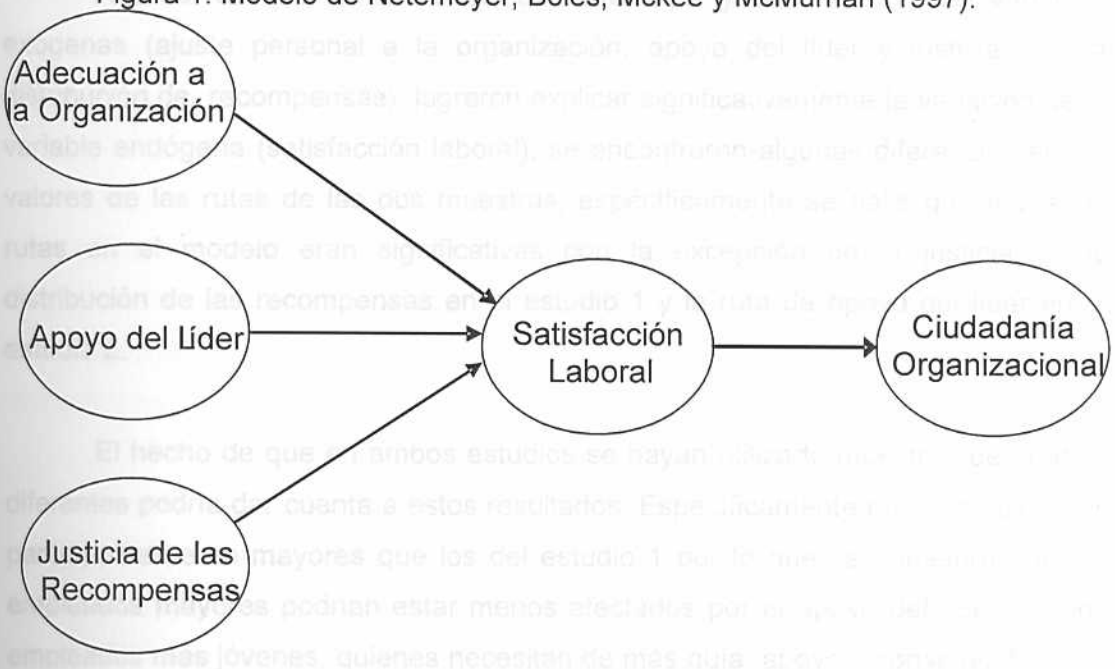
Hay varias variables que influye en la manera en cómo los empleados perciben los beneficios brindados por la organización y, por lo tanto, la implicación de estos en comportamientos cívicos, como son la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el nivel de cargo de los empleados (Schnake, 1991).

En relación a esto, Lambert (2000), en una muestra de 325 empleados tiempo completo, de los cuales 186 hombres y 139 mujeres, encontró evidencia que apoya que aquellos individuos quienes percibían que sus organizaciones los apoyaban, tenían más probabilidad de estar satisfechos con su trabajo y de mostrar más compromiso organizacional.

Por otra parte, Van Dyne, Graham y Dienesch (1994), plantean que la satisfacción laboral se relaciona de manera consistente y positiva con una conceptualización más amplia de desempeño que incluye la ciudadanía organizacional, a diferencia de las medidas más tradicionales de desempeño laboral. De esta forma, indican que, basándose en la teoría del intercambio social, cuando los empleados están satisfechos con sus trabajos, les corresponden a sus organizaciones apegándose a las mismas y promoviendo la ciudadanía organizacional.

Estas investigaciones centradas en la reciprocidad de las relaciones organizacionales sirvieron como marco para el modelo de Netemeyer, Boles, Mckee y McMurrian (1997).

Figura 1. Modelo de Netemeyer, Boles, Mckee y McMurrian (1997):



Dicho modelo específicamente vinculaba la adecuación de la persona a la organización, el apoyo del líder y la justicia en la distribución de las recompensas, de manera indirecta con la ciudadanía organizacional a través de la satisfacción laboral.

Para comprobar el modelo, realizaron dos estudios. En el primero, que fue realizado en una muestra conformada por 115 vendedores de compañías de telecomunicación en el sureste de Estados Unidos, de los cuales 51 eran mujeres y 64 hombres, con una edad media de 29 años. Y los resultados arrojaron que el apoyo del líder, justicia en la distribución de recompensas y adecuación de la persona a la organización lograron explicar el 63% de la varianza de satisfacción laboral y 9% de la varianza de ciudadanía organizacional.

De manera similar, en el segundo estudio, realizado con una muestra conformada por 182 empleados estadales del área de bienes raíces de una ciudad del sureste de Estados Unidos, de los cuales 142 eran mujeres y 44 hombres, con una edad media de 48 años, las variables independientes lograron explicar el 32% de la varianza de satisfacción laboral y el 22% de ciudadanía organizacional.

A pesar de que en el modelo de Netemeyer y cols., (1997), las variables exógenas (ajuste personal a la organización, apoyo del líder y justicia en la distribución de recompensas), lograron explicar significativamente la variación de la variable endógena (satisfacción laboral), se encontraron algunas diferencias en los valores de las rutas de las dos muestras, específicamente se halló que todas las rutas en el modelo eran significativas con la excepción de la justicia en la distribución de las recompensas en el estudio 1 y la ruta de apoyo del líder en el estudio 2.

El hecho de que en ambos estudios se hayan utilizado muestras de edades diferentes podría dar cuenta a estos resultados. Específicamente en el estudio 2 los participantes eran mayores que los del estudio 1 por lo que se conjeturó que los empleados mayores podrían estar menos afectados por el apoyo del líder que los empleados más jóvenes, quienes necesitan de más guía, apoyo y consejos. En esta

misma línea, los empleados mayores, podrían estar siendo más afectados por la justicia en la distribución de recompensas ya que podrían estar más preocupados por la seguridad financiera de sus vidas.

Este estudio es de interés porque sustenta la teoría de que el apoyo del líder u organización percibido afecta a la satisfacción laboral directamente y a la ciudadanía organizacional indirectamente, lo que indica que es un precursor importante de las actitudes hacia el trabajo y del comportamiento del empleado.

Por otra parte, Lambert (2000), en una muestra de 325 empleados tiempo completo, de los cuales 186 eran hombres y 139 mujeres, midió la relación indirecta de beneficios de por vida sobre la ciudadanía organizacional a través del apoyo organizacional percibido y contrario a lo que se esperaba Los resultados sugirieron que a pesar de que la utilidad de los beneficios percibida contribuía al apoyo organizacional percibido, este no correlacionó con la ciudadanía organizacional.

Para explicar esta contradicción Lambert (2000), propuso que el apoyo organizacional percibido, no genera, necesariamente, la necesidad de corresponder. Esta situación se podría deber a que aquellos empleados quienes percibieron más apoyo organizacional, tomaron a su organización por sentado por lo que se sintieron menos obligados a involucrarse en conductas organizacionales que favorecieran a su empresa.

Asimismo McCook, (2002) propuso un modelo estructural en el que se sugirió que el apoyo organizacional percibido y la oportunidad de recompensas percibida influían sobre la satisfacción laboral, compromiso organizacional e implicación laboral, que a su vez afectaban a la ciudadanía organizacional a través del esfuerzo.

Figura 2. Modelo estructural de McCook (2002):

Para verificar este modelo, McCook (2002), utilizó una muestra de 279 personas con una edad promedio de 39 años y encontró que, como se había inferido, el apoyo organizacional percibido y la oportunidad de recompensa percibida influían diferencialmente sobre las actitudes laborales; específicamente, la oportunidad de recompensa afectaba las tres actitudes laborales medidas: compromiso organizacional, satisfacción laboral e implicación en el trabajo ($r = .49$, $p > .05$; $r = .42$, $p > .05$ y $r = .34$, $p > .05$, respectivamente)

Mientras que el apoyo organizacional percibido afectaba sólo al compromiso organizacional y a la satisfacción laboral ($r=.63$, $p>.05$ y $r=.56$, $p>.05$). Igualmente, se encontró que estas tres actitudes laborales influían sobre el esfuerzo, pero contrario a lo que se esperaba, éste no influyo sobre la ciudadanía organizacional. Así pues, concluyó que probablemente se debía a que en su estudio estos factores no estaban en realidad relacionados.

Basándose en esto, McCook (2002), realizó un análisis posterior en el que incluyó rutas directas desde compromiso organizacional y satisfacción laboral hacia ciudadanía organizacional.

Figura 3. Modelo estructural Revisado de McCook (2002):

Esta nuevas rutas incluidas, lograron explicar parte de la varianza (*B* = .21 y *B* = .12, respectivamente), lo que apoya la teoría del intercambio social, y afianza la importancia de las actitudes organizacionales como predictoras de la ciudadanía organizacional.

Compromiso organizacional

El compromiso organizacional es uno de los factores más importante que afecta a la ciudadanía organizacional, pues se ha demostrado, a través de numerosos estudios, que funciona como buen preeditor de las conductas cívicas, ya que mantiene los comportamientos de los empleados, aun cuando hay pocas expectativas de que sean reconocidos por el sistema formal de recompensa de la organización (Schappe, 1998; Ackfeldt y Coote, 2000; Alotaibi, 2001; y McCook, 2002).

El compromiso organizacional ha sido conceptualizado y medido de varias formas, pero Allen y Meyer (1990) plantean principalmente dos, las que utilizan el compromiso organizacional como un componente actitudinal, y las que lo usan

como una variable multidimensional. Cuando es utilizado como un componente actitudinal, se tiende a relacionarlo con el apego afectivo a la organización, los costos percibidos al abandonarla y la obligación que sienten los empleados hacia su organización; y cuando es usada como una variable multidimensional es vista como compuesta por tres componentes: afectivo, normativo y de permanencia.

Respecto a esto Brown y Gaylor, (2002) afirman que el compromiso organizacional es el apego emocional y psicológico que provoca un sentimiento de identidad con la organización. También afirman que este apego se crea a partir de la acumulación de inversiones que lo empleados sienten que han hecho en la organización permaneciendo en ella y que harían muy costosa su salida.

Por otra parte, la conceptualización de compromiso organizacional como una variable multidimensional parece ser la más aceptada recientemente y por lo tanto la que se va a utilizar en el presente estudio. Ésta plantea que el compromiso es la unión o apego del empleado a la organización que hace que éste permanezca en ella, y puede ser: afectivo porque así lo desean, de permanencia porque lo necesita y normativo porque sienten que deben hacerlo (Allen y Meyer, 1990).

El compromiso organizacional afectivo se define según Meyer, Allen y Smith (1993), como el apego afectivo para quedarse en la organización en la que se trabaja. Igualmente, Van Dyne, Cummings y Parks (1995), lo conceptualizan como una fuerte creencia y aceptación de los objetivos de una organización, además de un gran deseo de seguir siendo parte de la misma. En 1996, Allen y Meyer, proponen que el compromiso afectivo es el que mantiene la dirección del comportamiento cuando hay pocas expectativas de recompensas formales. Por lo tanto, es el que inicia los comportamientos que no dependen principalmente de los reforzamientos o recompensas formales, y el más importante predictor de la ciudadanía organizacional entre los tres componentes del compromiso organizacional.

El compromiso de permanencia revela el apego de carácter material, basado en la evaluación de los costos que implicaría dejar la organización. Especialmente

los empleados de larga permanencia en una empresa perciben sus años de trabajo como una acumulación de inversiones que lo vinculan a la empresa (Allen y Meyer, 1996).

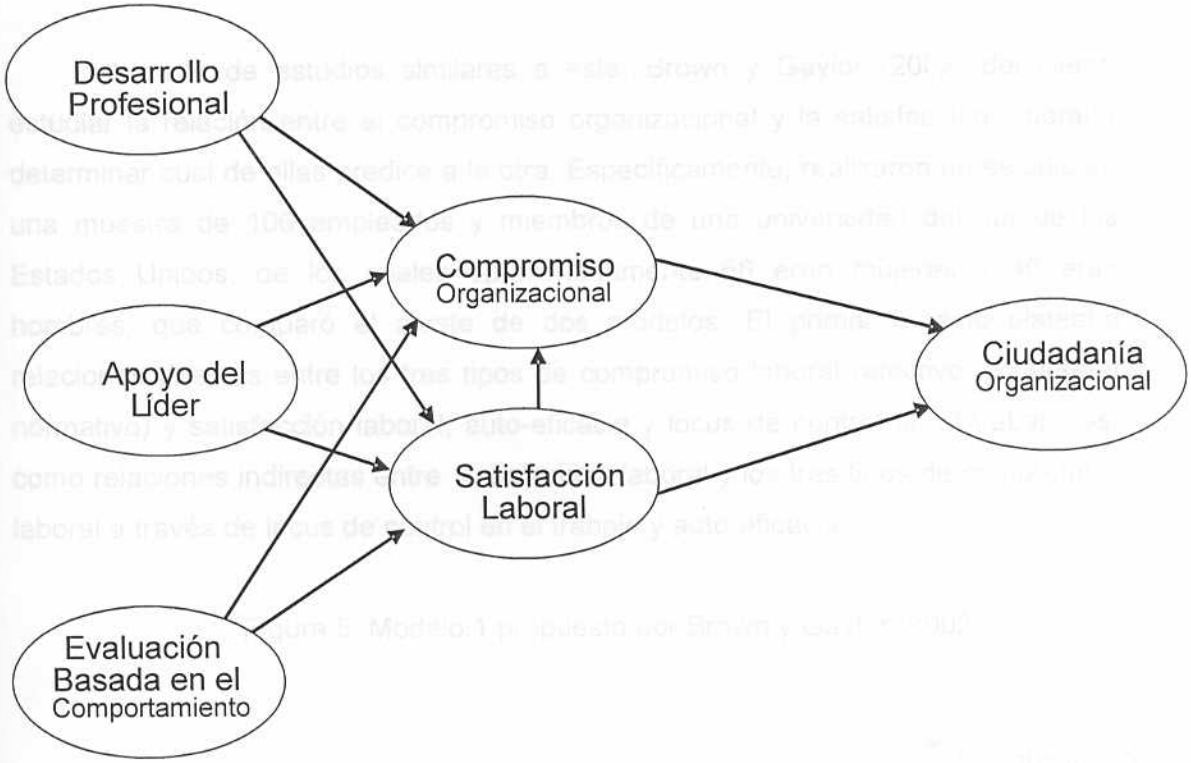
Por último el compromiso normativo, al igual que el afectivo, es de naturaleza emocional y es definido como el sentimiento de obligación por parte de los empleados a permanecer en la empresa, basándose en creencias personales de lealtad o alianza que han ido desarrollando con el tiempo (Allen y Meyer, 1996).

Como se dijo anteriormente, el compromiso organizacional es uno de los predictores más confiables de la ciudadanía organizacional, basándose en esto, Schappe (1998) realizó un estudio en una muestra de 130 empleados de una compañía de seguros ubicada en la zona media del atlántico, de los cuales aproximadamente 87 eran mujeres y 43 hombres y tenían una edad promedio de 35 años, en el que midió la influencia de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la justicia de los procedimientos laborales, sobre la ciudadanía organizacional.

Concretamente, se encontró únicamente una correlación significativa entre el compromiso organizacional y la ciudadanía organizacional ($r=.21, p<.01$), más no entre la ciudadanía organizacional, la satisfacción laboral y la justicia. Igualmente, se encontró una correlación significativa entre compromiso organizacional y satisfacción laboral ($r=.57$, $p<.001$). En este estudio también se tomaron en cuenta algunas variables de control como el sexo de los empleados, el nivel del cargo, la edad y el salario, y encontraron que el nivel del cargo ($r=-.287, p<.0$), la edad ($r=.231$, $p<.05$) y el salario ($r=-.371$, $p<.01$) correlacionaban con la ciudadanía organizacional.

Por su parte, Ackfeldt y Coote en el 2000, Midieron el efecto del compromiso organizacional, junto con la satisfacción laboral sobre la ciudadanía organizacional, así como el efecto indirecto del desarrollo profesional, el apoyo del líder y la evaluación basada en el comportamiento sobre ciudadanía organizacional, a través del compromiso organizacional y la satisfacción laboral:

Figura 4. Modelo propuesto por Ackfeldt y Coote (2000):



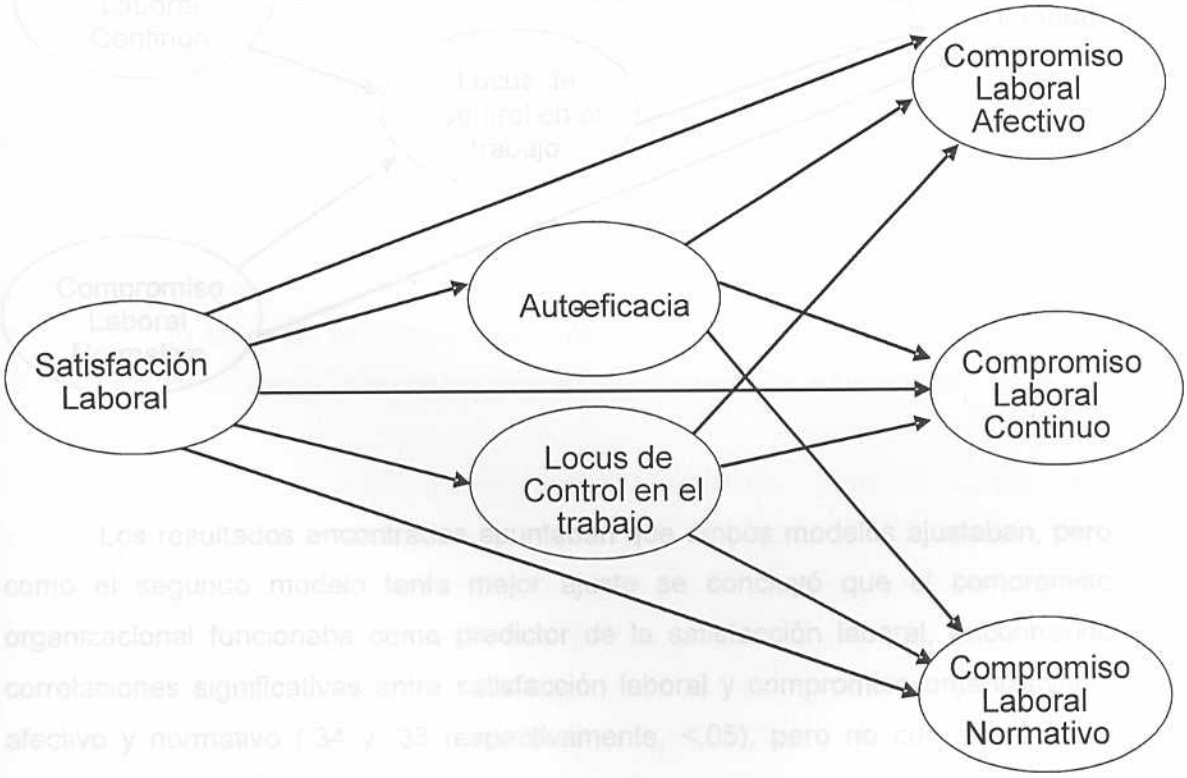
El estudio se llevó a cabo en una muestra de 500 trabajadores del área de servicio directo con los clientes, en una organización de ventas al por menor en los Estados Unidos, y se encontró que la satisfacción laboral influía sobre el compromiso organizacional (B=.61, t=5.81), y a su vez, el compromiso organizacional influía directamente sobre la ciudadanía organizacional (B=.66, t=4.74), pero la satisfacción laboral no lo hacía. Respecto a los efectos de las variables exógenas (desarrollo profesional, apoyo del líder y evaluación basada en el comportamiento), se encontró que el apoyo del líder influía sobre la satisfacción laboral (B=.37, t=4.37) y en menor grado sobre el compromiso organizacional (B=.17, t=2.17); y que la evaluación basada en el comportamiento solamente influyó sobre la satisfacción laboral (B=.36, t=4.49).

Una de las conclusiones importante de dicho estudio fue que se asumía el compromiso organizacional como un buen predictor de la ciudadanía organizacional

y que demuestra una fuerte relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

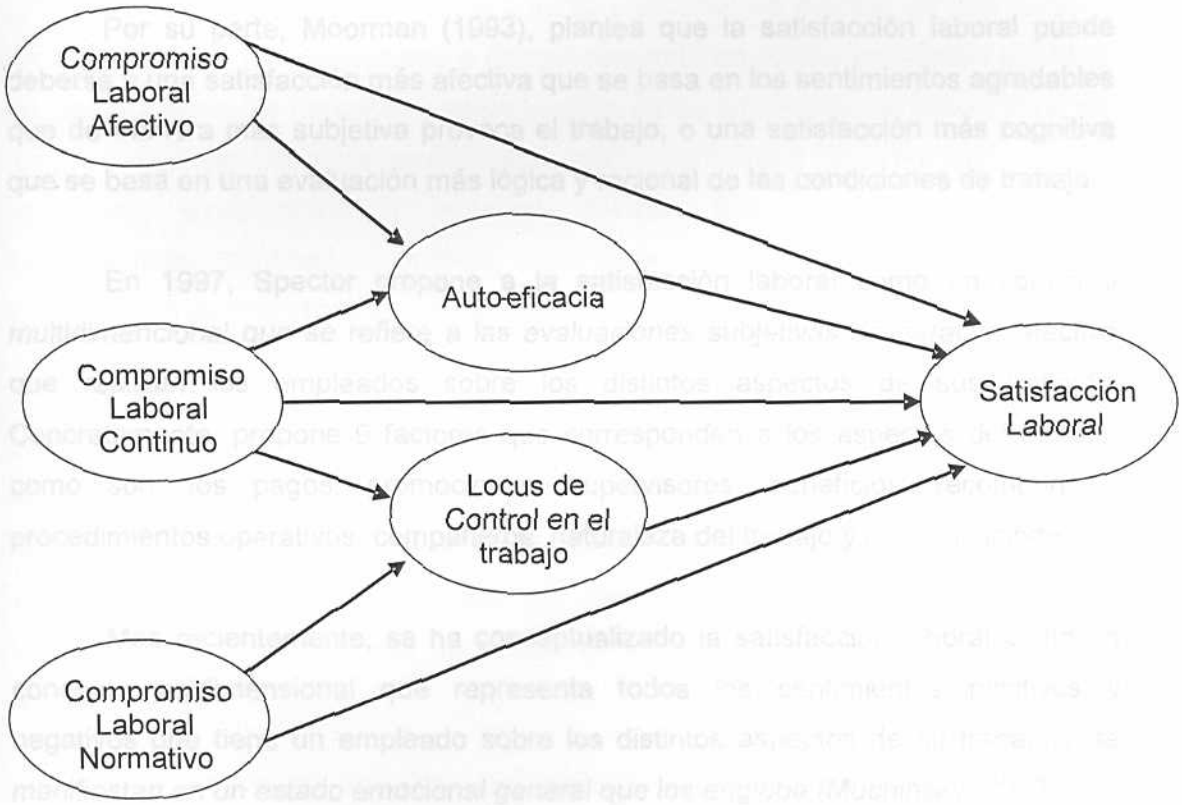
A partir de estudios similares a este, Brown y Gaylor (2002) decidieron estudiar la relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral y determinar cual de ellas predice a la otra. Específicamente, realizaron un estudio en una muestra de 106 empleados y miembros de una universidad del sur de los Estados Unidos, de los cuales aproximadamente 66 eran mujeres y 40 eran hombres, que comparó el ajuste de dos modelos. El primer modelo plateaba relaciones directas entre los tres tipos de compromiso laboral (afectivo, continuo y normativo) y satisfacción laboral, auto-eficacia y locus de control en el trabajo; así como relaciones indirectas entre satisfacción laboral y los tres tipos de compromiso laboral a través de locus de control en el trabajo y auto-eficacia.

Figura 5. Modelo 1 propuesto por Brown y Gaylor (2002):



El segundo modelo plantaba relaciones directas entre satisfacción laboral y los tres tipos de compromiso (afectivo, continuo y normativo), auto-eficacia y locus de control en el trabajo; así como relaciones indirectas entre los tres tipos de compromiso laboral (afectivo, continuo y normativo) y satisfacción laboral, a través de auto-eficacia y locus de control en el trabajo.

Figura 6. Modelo 1 propuesto por Brown y Gaylor (2002):



Los resultados encontrados apuntaban que ambos modelos ajustaban, pero como el segundo modelo tenía mejor ajuste se concluyó que el compromiso organizacional funcionaba como predictor de la satisfacción laboral, encontrando correlaciones significativas entre satisfacción laboral y compromiso organizacional afectivo y normativo (.34 y .33 respectivamente, <.05), pero no con compromiso organizacional continuo.

Satisfacción laboral

Específicamente, la satisfacción laboral es el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo (Muchinsky, 2002). Considerando que el trabajo es una de las actividades principales del ser humano, los teóricos del comportamiento se han esforzado en investigar variables asociadas a esta actitud, sus antecedentes y consecuentes.

Por su parte, Moorman (1993), plantea que la satisfacción laboral puede deberse a una satisfacción más afectiva que se basa en los sentimientos agradables que de manera más subjetiva provoca el trabajo, o una satisfacción más cognitiva que se basa en una evaluación más lógica y racional de las condiciones de trabajo.

En 1997, Spector propone a la satisfacción laboral como un concepto multidimencional que se refiere a las evaluaciones subjetivas de carácter afectivo que realizan los empleados sobre los distintos aspectos de sus trabajos. Concretamente, propone 9 factores que corresponden a los aspectos del trabajo, como son: los pagos, promociones, supervisores, beneficios, recompensas, procedimientos operativos, compañeros, naturaleza del trabajo y comunicaciones.

Más recientemente, se ha conceptualizado la satisfacción laboral como un concepto unidimensional que representa todos los sentimientos positivos y negativos que tiene un empleado sobre los distintos aspectos de su trabajo y se manifiestan en un estado emocional general que los engloba (Muchinsky, 2002).

Incrementar la productividad de las empresas, propiciar compromiso organizacional, bajar el absentismo y disminuir la probabilidad de renunciar, han sido, entre otros, los interese que han impulsado a investigadores a realizar estudios sobre satisfacción laboral. Al igual que lo han hecho los motivos humanitarios relacionados con la opinión de que los empleados merecen ser tratados con respeto y maximizar su bienestar tanto físico como psicológico (Ellickson y Logson, 2002).

Indiferentemente del enfoque teórico utilizado para estudiar la satisfacción laboral, Ellickson y Logson (2002), plantean que se han identificado por lo menos dos categorías generales de variables antecesoras de la satisfacción laboral: factores ambientales y factores personales. Los antecedentes ambientales de la satisfacción laboral son aquellos factores asociados con el trabajo como tal o el ambiente laboral; mientras que el factor personal se centra en características y atributos propios de los individuos.

Para comprobar esto, dichos autores realizaron un estudio en una muestra de 1.227 empleados municipales a tiempo completo en el que estudiaron el efecto de algunas variables personales como la edad de los empleados, el sexo y nivel del cargo; y algunas variables ambientales como oportunidad de promoción, pagos, beneficios, equipamiento y recursos, espacio físico, seguridad ambiental, entrenamiento, cantidad de trabajo, supervisión, apreciación del desempeño, e identificación de departamento; sobre la satisfacción laboral.

En relación a las variables personales, encontraron que ni la edad (B=-.01, p>.05), ni el sexo *(B=.02, p>.05)* tienen efecto significativo sobre los niveles de satisfacción laboral, mientras que el nivel de cargo (B=-.04, p<.05) si parece influir significativamente sobre la satisfacción laboral. Igualmente, encontraron que los supervisores, gerentes y cabezas de departamento expresaron niveles de satisfacción laboral más altos de lo que lo hizo el personal subordinado (r=-.12, p<.05)

Respecto a las variables ambientales, encontraron que todas menos el espacio físico tienen efecto significativo sobre los niveles de satisfacción expresados por lo empleados, pero las que mayor efecto mostraron fueron oportunidad de promoción (B=.20, p<.05), identificación con el departamento B=.32, p<.05) y pagos (B=.16, p<.05), por lo que interpretaron que la satisfacción de los empleados se ve principalmente influenciada por las relaciones sociales en el trabajo, los sentimientos de pertenencia y las oportunidades de superarse que perciban.

Específicamente, en cuanto a las diferencias por sexo, históricamente se ha encontrado que las mujeres se sienten menos satisfechas en sus trabajos que los

hombres y la explicación tradicional para esto ha sido la discriminación hacia las mujeres en el ámbito laboral que hace que sean evaluadas de manera menos favorables, recompensadas en menor medida y que se le ofrezcan menos oportunidades de promoción y adiestramiento (Marini, 1989).

Más recientemente Sloane y Williams, (2000) encontraron que las mujeres reportaban mayores niveles de satisfacción que los hombres, la explicación que respalda, de manera más satisfactoria, este hallazgo es la propuesta por Sanz (2001), que basándose en la teoría del intercambio social propone que las mujeres se sienten más satisfechas con sus trabajos que los hombres, si bajos las mismas condiciones presentan menores expectativas sobre sus trabajos.

Por otra parte, Van Dyne, Graham y Dienesch (1994) plantean que la satisfacción laboral se relaciona de manera consistente y positiva con una conceptualización más amplia de desempeño que incluye la ciudadanía organizacional, a diferencia de las medidas más tradicionales de desempeño laboral. De esta forma, indican que, basándose en la teoría del intercambio social, cuando los empleados están satisfechos con sus trabajos, les corresponden a sus organizaciones apegándose a las mismas y promoviendo la ciudadanía organizacional.

En relación a esto Organ y Ryan en 1995 realizaron un meta análisis en el que incluyeron como variables antecesoras de la ciudadanía organizacional, la justicia percibida, apoyo del líder, satisfacción laboral, compromiso organizacional y algunas variables disposicionales. Y encontraron que las actitudes organizacionales (satisfacción laboral y compromiso organizacional) eran los predictores más robusto de la ciudadanía organizacional, pero entre estos el mejor predictor fue la satisfacción laboral y luego el compromiso organizacional afectivo.

Igualmente encontraron que la relación entre satisfacción laboral y ciudadanía organizacional era más fuerte y significativa que la establecida con el desempeño o demás medidas intra-rol. Por lo que se aceptó la satisfacción laboral como un claro predictor de la ciudadanía organizacional.

De esta manera, el objetivo que persigue esta investigación consiste en determinar la influencia de algunas variables como el nivel del cargo de los empleados y el sexo de los mismos, sobre el apoyo organizacional percibido, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, y de estos a su vez sobre la ciudadanía organizacional. Igualmente, se pretende medir los efectos indirectos de la satisfacción laboral a través del compromiso organizacional afectivo y de permanencia, y del apoyo organizacional percibido a través de la satisfacción laboral y los tres tipos de compromiso organizacional, sobre la ciudadanía organizacional.

Por lo tanto, la presente investigación contribuye con el actual cuerpo de investigaciones organizacionales ayudando a dilucidar cómo las actitudes laborales influyen sobre el comportamiento organizacional. Igualmente, debido a que en Venezuela no se han hecho estudios sobre la ciudadanía organizacional, contribuye a generalizar los resultados y poder aplicarlos en las empresas, tomando en cuenta las influencias encontradas para comenzar así a emplear acciones para favorecer a las empresas.

III. MÉTODO

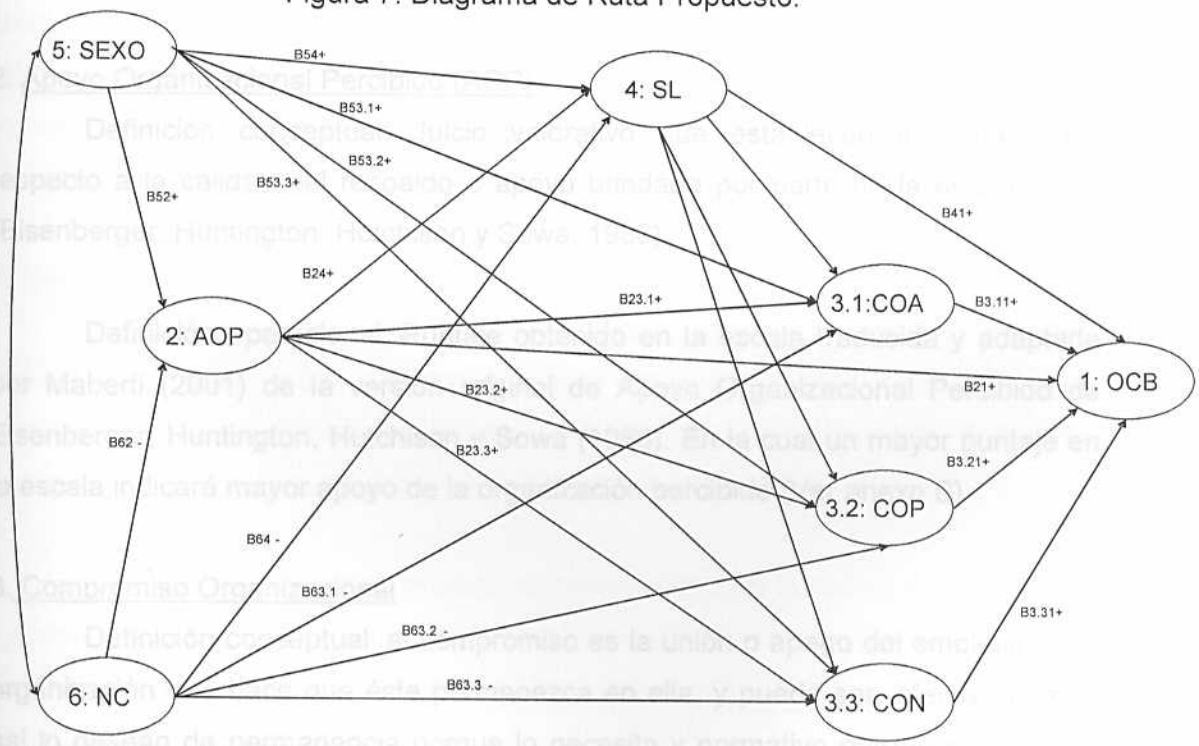
Problema

¿En que medida el compromiso organizacional afectivo, de permanencia y normativo, la satisfacción laboral, el apoyo organizacional percibido, el sexo del empleado y el nivel de su cargo predicen la ciudadanía organizacional en los empleados, y como se relacionan entre si estas variables?

Hipótesis

Se pretende verificar las relaciones planteadas en el siguiente diagrama de ruta:

Figura 7. Diagrama de Ruta Propuesto:



Sexo: 1 Femenino y 2 Masculino
Nivel de Cargo: 1 Gerencial, 2 Supervisorio, 3 Intermedio, 4 Atencional y 5 Basal
OCB Ciudadanía Organizacional, SL Satisfacción Laboral, COA Compromiso Organizacional Afectivo, COP Compromiso Organizacional de Permanencia, CON Compromiso Organizacional Normativo y AOP Apoyo Organizacional Percibido

Variables

Endógenas:

1. Ciudadanía Organizacional (OCB)

Definición conceptual: Comportamientos individuales y espontáneos por parte de los empleados, que exceden a los esperados para sus cargos y promueven un mejor funcionamiento de la organización. Estos comportamientos se pueden dividir en 5 factores que son altruismo, rectitud, deportivismo, cortesía y virtud cívica (Podsakoff y cols. 2000).

Definición operacional: Puntaje obtenido en la traducción hecha en la presente investigación, de la escala desarrollada por Podsakoff y cols. (2000) (Ver anexo A). En la cual un mayor puntaje en la escala indicará mayor ciudadanía organizacional.

2. Apoyo Organizacional Percibido (AOP)

Definición conceptual: Juicio valorativo que establecen los empleados respecto a la calidad del respaldo o apoyo brindado por parte de la organización (Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, 1986).

Definición operacional: Puntaje obtenido en la escala traducida y adaptada por Maberti (2001) de la versión original de Apoyo Organizacional Percibido de Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa (1986). En la cual un mayor puntaje en la escala indicará mayor apoyo de la organización percibido (Ver anexo B).

3. Compromiso Organizacional

Definición conceptual: el compromiso es la unión o apego del empleado a la organización que hace que éste permanezca en ella, y puede ser: afectivo porque así lo desean de permanencia porque lo necesita y normativo porque sienten que deben hacerlo (Allen y Meyer, 1990).

3.1 Compromiso Organizacional Afectivo (COA): Apego emocional con la organización en la cual se trabaja que mantiene la dirección del comportamiento cuando hay pocas expectativas de recompensas formales (Allen y Meyer, 1990).

3.2 Compromiso Organizacional de Permanencia (COP): Definición conceptual: Apego de carácter material basado en la evaluación de los costos que implicaría abandonar la organización (Allen y Meyer, 1990).

3.3 Compromiso Organizacional Normativo (CON): Definición conceptual: Apego emocional basado en sentimientos de obligación experimentados por los empleados que desarrollan creencias personales de lealtad o alianza a través de las continuas interacciones con la empresa (Allen y Meyer, 1990).

Definición operacional: Puntaje obtenido en la escala adaptada de Compromiso organizacional de Allen y Meyer (1990) y traducida por Aleman y Gonzales (1997), que se subdivide en sus tres dimensiones Compromiso Afectivo, de Permanencia y Normativo. En la cual un mayor puntaje en cada una de las subescalas indicará mayor compromiso organizacional en cada una de las dimensiones (Ver anexo C).

4. Satisfacción Laboral (SL)

Definición conceptual: Evaluación subjetiva, de carácter afectivo, por parte de los empleados sobre distintos aspectos de sus trabajos como los pagos, promociones, supervisores, beneficios, recompensas, procedimientos operativos, compañeros, naturaleza del trabajo y comunicaciones (Spector, 1997).

Definición operacional: Puntaje obtenido a partir de la escala de Satisfacción Laboral elaborada por Spector (1997) y traducida por Manfredi y Tovar (2004). En la cual un mayor puntaje en la escala indicará mayor satisfacción laboral (Ver anexo D).

Exógenas:

5. Sexo del Empleado (SEXO)

Definición conceptual: Conjunto de caracteres estructurales y funcionales, con arreglo a los cuales los seres vivos se clasifican como "hembra" o "macho" (Enciclopedia Hispánica, 1993, p. 187).

Definición Operacional: Categoría reportada por el sujeto en los datos de identificación del instrumento en cuanto a su sexo, marcando "F" si es femenino y "M" si es masculino. La respuesta de cada sujeto será codificado 1 si respondió ante la categoría de "F" y 2 si respondió ante la categoría de "M" (Ver anexo E).

6. Nivel del Cargo (NC)

Definición conceptual: Rango o puesto que el empleado ocupa dentro de la jerarquía de la organización (Arráez y Linares, 1997).

Definición Operacional: Categoría reportada por el sujeto en los datos de identificación del instrumento en cuanto al cargo que desempeña. La respuesta de cada sujeto será codificada como 1 si su cargo pertenece a un nivel gerencial, 2 si pertenece a un nivel supervisorio, 3 a un nivel intermedio, 4 a un nivel atencional y 5 si pertenece a un nivel basal (Ver anexo E).

Tipo y Diseño de Investigación

La presente investigación corresponde a la modalidad no experimental, definida por Kerlinger y Lee (2001), como una investigación en la cual no hay control sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya hayan ocurrido o porque no son susceptibles a ser manipuladas. De igual manera es empírica y sistemática ya que las inferencias sobre las relaciones se hacen a partir de la variación concomitante entre la ciudadanía organizacional, satisfacción laboral, compromiso organizacional, nivel del cargo, sexo del empleado, y apoyo organizacional percibido.

Así mismo es un estudio de campo debido a que los datos se obtienen directamente de la realidad y del medio ambiente natural de los sujetos, y es de carácter transversal ya que las medidas serán tomadas en una sola ocasión. (Kerlinger y Lee 2001).

Con todo esto, el tipo de investigación se ajusta a un modelo de ruta causal comparativo ex-post-facto. Esto supone que existen relaciones causa-efecto entre las variables, pero ninguna de estas relaciones son recíprocas, por lo tanto es un modelo lineal y recursivo. Igualmente, los errores no están correlacionados entre sí, por lo que ejercen una influencia aleatoria sólo sobre una variable del modelo y no las demás (Sierra-Bravo 1981).

Estrategias de Control:

En el presente trabajo se utilizaron ciertas estrategias para procurar un mayor control sobre la posible influencia no sistemática de ciertas variables. Estas estrategias de control son:

- Para controlar influencia en relación al orden y al tipo de presentación de los distintos cuestionarios, se utilizó un único instrumento con la misma secuencia y formato de presentación. El orden utilizado es el siguiente: primero el cuestionario de datos de identificación, luego los ítems de la escala de ciudadanía organizacional, luego apoyo organizacional percibido, los de compromiso organizacional y por último satisfacción laboral.
- Para controlar que las condiciones de distintas organizaciones ejercieran influencias sobre las variables del estudio, se utilizó una sola organización encargada del servicio de salud ubicada en la zona metropolitana de Caracas.

- Para controlar que la edad de los empleados y el nivel del cargo, que ocupan dentro de la organización, afecten de alguna manera la relación entre las distintas variables del modelo, se controlaron incluyéndolas en el estudio.

Población y Muestra

La población a partir de la cual se llevó a cabo el presente estudio consistió en aproximadamente 530 empleados de los niveles basal, atencional, intermedio, supervisorio y gerencial, que trabajan en una organización encargada del servicio de la salud, ubicada en la Zona metropolitana de Caracas.

La selección de la muestra se hizo entregando el instrumento a los supervisores y gerentes de todos los empleados de la población para que estos los repartieran a sus subordinados y coordinaran la recolección de los instrumentos, según lo acordado con la gerencia de recursos humanos de dicha organización.

Luego de un lapso de tiempo de tres semanas se habían recogido 450 encuestas, de las cuales se invalidaron 74 debido a que estaban incompletas o mal respondidas, quedando un total de 376 que conformaron la muestra del estudio.

Por lo tanto la muestra total del presente estudio estuvo constituida por 376 trabajadores de un centro de salud privado del área metropolitana de caracas. Específicamente, por 280 mujeres y 96 hombres quienes oscilaron en un rango de edad entre 20 y 78 años, con una media aritmética de 36 (X = 36), y quienes se distribuyeron en los cargos gerencial, supervisorio, intermedio, atencional y basal en un 13%, 13%, 31%, 34% y 9% respectivamente (Ver anexo F).

Este tipo de muestreo es denominado por Kerlinger y Lee (2001) como muestreo Aleatorio, y lo define como un método de obtención de muestra en el cual todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de pertenecer a la muestra.

Instrumentos

1. Cuestionario de Ciudadanía Organizacional (Anexo A)

Este cuestionario fue creado por Podskaoff, Mackenzie, Moorman y Fetter, (1990), en un estudio realizado en una muestra de empleados, en su mayoría hombres, de diferentes compañías petroquímicas de los estados Unidos, cuya edad promedio era de 40 años.

La construcción de la escala se basó en la descripción de Organ (1988) de la ciudadanía organizacional y los comportamientos que la componen: altruismo, rectitud, deportivismo, cortesía y virtud cívica.

De esta forma, la escala se creó utilizando las definiciones de Organ (1988) para generar ítems que correspondieran a cada una de las dimensiones de la ciudadanía organizacional. Posteriormente, los ítems fueron evaluados por diez expertos quienes los agruparon en las categorías que según ellos correspondían, o en una sexta categoría si el ítem no encajaba en ninguna.

Finalmente, la escala revisada estuvo compuesta por aquellos ítems en los que hubo un acuerdo inter-jueces de por lo menos 80% y se evaluó a través de una escala tipo Likert de 7 puntos, siendo 1 "completamente en desacuerdo" y 7 "completamente de acuerdo."

Luego, con el objetivo de evaluar las propiedades psicométricas de la escala, Podsakoff y cols. (2000), realizaron un análisis factorial confirmatorio para evaluar la estructura factorial del instrumento, y se encontró un ajuste adecuado al modelo de 5 factores sugerido por Organ (1988). Igualmente, se encontró que todos los ítems cargaron en los factores propuestos.

Tabla 1. Distribución de la Escala de Ciudadanía Organizacional (Podsakoff y cols., 1990):

Sub – Escalas	Reactivos
Rectitud	3,18,21,22,24
Deportivismo	2,5,7,16,19
Virtud Cívica	6,9,11,12
Cortesía	4,8,14,17,20
Altruismo	1,10,13,15,23

La siguiente tabla muestra la confiabilidad y correlaciones de los factores. Tal y como indican las entradas diagonales, la consistencia interna (coeficientes alpha) de todas las dimensiones igualan o superan una correlación de 0.70, que es el valor recomendado para escalas nuevas.

Tabla 2. Confiabilidad y Correlaciones entre las Dimensiones de la Escala de Ciudadanía Organizacional (Podsakoff y cols., 1990):

	1	2	3	4	5
1. Rectitud	(.82)				
2. Deportivismo	.57	(.85)			
3. Virtud Cívica	.63	.45	(.70)		
4. Cortesía	.74	.64	.63	(.85)	
5. Altruismo	.81	.57	.73	.86	(.85)

Por otra parte, las entradas subdiagonales muestran las correlaciones entre los factores, que en su totalidad son significativamente e inferiores a 1.00, lo que sugiere que todos los constructos son diferentes. Sin embargo, las correlaciones entre altruismo y cortesía y altruismo y rectitud son bastante altas, lo que significa que la diferencia entre estas dimensiones son sutiles (Podsakoff y cols., 2000).

Finalmente, la escala está compuesta por 24 ítems, 5 para cada una de las dimensiones, excepto virtud cívica que está compuesta por 4. El cuestionario se corregirá con una escala tipo Likert de 7 opciones, cuyas alternativas de respuestas son:

1: Muy en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Moderado desacuerdo

4: Ni en desacuerdo, ni de acuerdo

5: Moderadamente de acuerdo

6: de acuerdo

7: Muy de acuerdo

Siendo el menor grado de ciudadanía organizacional un puntaje de 42 y el mayor grado un puntaje de 145, tomando en cuenta que los ítems 5, 7 y 16 son inversos por lo que se corrigen de forma opuesta (1 muy de acuerdo y 7 muy desacuerdo)

Prueba Piloto:

Para que el cuestionario de Ciudadanía Organizacional pudiera ser aplicado a la muestra de investigación, fue traducido y administrado antes a una muestra piloto representativa para corroborar la confiabilidad de la misma en su versión en español (Ver anexo G).

Para esto, se seleccionaron 148 estudiantes de los postgrados de Gerencia de Proyectos, Gerencia de la Salud, Derecho del Trabajo y Derecho Laboral de la Universidad Católica Andrés Bello, de los cuales 78 eran mujeres y 70 hombres, con una edad promedio de 33 años. Esta muestra se seleccionó utilizando el procedimiento denominado por Kerlinger y Lee (2001) como accidental.

Se obtuvo un coeficiente Alpha de Cronbach para la escala global de .841, lo cual quiere decir que la escala posee adecuada consistencia interna (Magnusson, 1998). Y se encontró que las correlaciones entre los ítems y la escala global variaban en un rango entre .038 y .696. Es importante destacar que no se eliminó ningún ítem debido a que la confiabilidad de la escala no aumentaba si esto se hacía (Ver anexo H).

Igualmente, se calculó el análisis factorial de la escala con la finalidad de observar cómo se comportaba en una muestra venezolana. Se utilizó un autovalor de 1.5 para la extracción de los factores y se obtuvieron 4 factores que explicaron un 50.728% de la varianza total, aportando el primer factor el 18.457% de la varianza con un autovalor de 6.260; el segundo, con un autovalor de 2.341, logró explicar el 11.632% de la varianza; el tercer factor explicó el 10.357% de la varianza con un autovalor de 1.955 y finalmente, el cuarto factor, logró explicar el 10.283% de la varianza, con un autovalor de 1.618 (Ver anexo I).

Luego, se utilizó el método de rotación Varimax de estos cuatro factores con un número máximo de convergencias de 30, dado que los factores no rotaron con un número menor y se encontró, tomando en cuenta aquellos ítems con carga factorial mayor a 0.30, que no todos los ítems correspondían a las dimensiones planteadas por la teoría (Podsakoff y cols., 1990), por lo que se procedió a denominar dichos factores en función a los ítems que cargaban en ellos. En este sentido, el factor 1 recibió el nombre de "Altruismo", el factor 2 "Deportivismo", el 3 "Conciencia" y el 4 "Integridad" y los ítems correspondientes son los siguientes:

Tabla 3. Distribución de la Escala de Ciudadanía Organizacional de la Prueba Piloto:

Sub – Escalas	Reactivos
Altruismo	1,9,10,11,13,14,15,18,21,22,24
Deportivismo	5,7,16,19
Conciencia	6,12,17,20
Integridad	2,3,4,8,23

2. Cuestionario de Apoyo Organizacional Percibido

En 1986, Eisenberger y cols., elaboraron un instrumento para medir las percepciones de los empleados acerca del apoyo brindado por parte de la organización. Este, consistía en 36 afirmaciones que exploraban el juicio valorativo de los empleados sobre el respaldo de la organización y tomó el nombre de "Survey of Perceived Organizacional Support" (SPOS)

A estas afirmaciones se debía responder a través de una escala tipo Likert de siete niveles en la cual, si los empleados respondían "1" estaban muy de acuerdo con la afirmación y si respondían "7" estaban muy desacuerdo.

El "Survey of Perceived Organizacional Support" fue probado en una muestra de 361 empleados que se desempeñaban como oficinistas, contadores, vendedores, secretarias y maestros que pertenecían a nueve organizaciones norteamericanas. Los análisis fueron realizados a través del método de componentes principales para determinar el número y validez de los factores presentes. Este análisis arrojó que el factor apoyo organizacional percibido explicó 48,3% de la varianza total.

Luego, realizaron un análisis factorial con rotación por medio del método varimax y las cargas obtenidas evidenciaron que el factor apoyo organizacional explicó en mayor medida las 36 afirmaciones en comparación al segundo factor. En cuanto a la confiabilidad el coeficiente de consistencia interna hallado por Eisenberg y cols. en 1986 fue (Alfa de Cronbach) 0,97 y las correlaciones encontradas entre cada ítem y la puntuación total de la prueba se ubicaron entre un rango de 0,42 y 0,83.

En el mismo estudio (Eisenberg y Cols. 1986) se utilizó una versión reducida de la SPOS que consistía en los 17 ítems que habían obtenido las cargas factoriales más altas y la administraron a 97 profesores de un bachillerato privado de Norteamérica. En esta aplicación obtuvieron un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,93 y correlaciones entre cada ítem y la puntuación total de la prueba que oscilaban entre 0,48 y 0,88.

En el 2001, Marbeti realizó un estudio en el cual tradujo y validó la escala a través de un acuerdo entre nueve expertos en el área organizacional, a partir del cual se consideraron válidos 16 de los 17 ítems. Esta nueva versión en español fue aplicada en un estudio piloto a una muestra de 342 empleados venezolanos en la cual obtuvo un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,92 y una correlación Inter.-ítem de 0,42.

Esta escala de 16 ítems será la utilizada en el presente estudio, el puntaje total se calcula sumando las respuestas de los sujetos ante cada ítem que pueden ser desde 1 cuando están muy en desacuerdo con la afirmación, hasta 7 cuando están muy de acuerdo, por lo tanto el puntaje total de la escala va desde 16 como el menor valor hasta 112 como el mayor. Los ítems 3, 7, 9, 10, 11 y 15 están redactados de manera inversa por lo que se corrigen de manera contraria siendo 1 muy de acuerdo y 7 muy desacuerdo.

3. Cuestionario de Compromiso Organizacional

En 1984 Meyer y Allen, platearon un modelo de compromiso organizacional que se dividía en tres componentes: Afectivo, de permanencia y normativo; para los cuales elaboraron tres mediciones diferentes: la "Afective Commitmmen Scale" o "ACS" para medir el compromiso afectivo, la "Continuance Commitment Scale" o "CCS" para medir el de permanencia y la "Normative Commitment Scale" o "NCS" para medir el normativo.

En 1990, los mismos autores elaboraron una escala llamada "Afective, Continuance and Normative Commitment Scale", para esto desarrollaron un conjunto de ítems que aplicaron a una muestra de 256 sujetos norteamericanos, ocupacional y organizacionalmente heterogénea. Sobre la base de los resultados de dicha aplicación y basándose en las correlaciones inter-ítems y proporciones de acuerdo, seleccionaron 24 ítems, 15 redactados en forma positiva y 9 en forma negativa, para formar la versión definitiva de la escala. Esta escala medía tres factores Compromiso Afectivo (ACS), Compromiso de Permanencia (CCS) y Compromiso Normativo (NCS), cada uno compuesto por 8 ítems.

A cada uno de los factores se les calculó coeficientes de confiabilidad Alfa de Cronbach para comprobar la consistencia con la que medían el constructor compromiso organizacional y se encontró que el factor ACS arrojo un coeficiente de .87, el CCS de .75 y el NCS de.79, montos que indican una elevada proporción de varianza verdadera medida por cada factor (Magnusson, 2001).

Igualmente, se realizó un análisis factorial de componente principal en el cual los tres factores fueron rotados a través del método Varimax logrando explicar respectivamente el 58,8%, el 25.8% y el 15.4% de la varianza total. Por último, se correlacionaron cada una de estas sub-escalas con otro modo de medir el compromiso organizacional de confiabilidad y validez conocida como es la escala "Organizational Commitment Questionnaire", creada por Mowday, Steers y Poter (cp Allen y Meyer, 1990), para comprobar la validez convergente y se encontraron correlaciones significativas con el ACS y CCS, pero no con NCS.

En base a estos hallazgos Meyer y Allen, en 1997 realizaron una revisión de la escala para reducir su longitud y evaluar el componente normativo que presentaba reactivos notoriamente semejantes a los del componente afectivo, resultando una nueva versión de 18 ítems que se dividió en 6 para cada una de las sub-escalas. A la nueva versión se calculó la confiabilidad a través de coeficientes Alpha de Cronbach y los resultados fueron de .85 para ACS, .79 para CCS y .73 para NCS.

A objeto de la presente investigación, será utilizada la versión revisada de este instrumento, traducida y adaptada por Alemán y Gonzáles (1997). Dichos autores tradujeron la escala y realizaron un proceso de validación de contenido en el cual contaron con la asistencia de tres expertos en el área, quienes coincidieron en la aceptación de la redacción de los reactivos con la salvedad de que algunos términos pueden resultar difíciles de comprender para poblaciones de bajo nivel educativo.

Posteriormente, realizaron una prueba piloto en una muestra de 78 individuos hombres y mujeres con edades comprendidas entre 19 y 49 años, que

eran trabajadores de una empresa en el interior del país o estudiantes de post-grado de la Universidad Simón Bolívar. Como resultado de este estudio piloto encontraron coeficientes de confiabilidad Alpha de Cronbrach de .75 para la sub-escala del compromiso afectivo, de .50 para la de permanencia y de .54 para la normativa; valores que según Magnusson (2001) se encuentran dentro de los parámetros aceptables de validez (no inferior a .50).

Finalmente, la escala a utilizarse está conformada por 18 ítems que se agrupan en tres sub-escalas de seis ítems que se distribuyen de la siguiente manera (Ver tabla 4):

Tabla 4. Distribución de la Escala de Compromiso Organizacional (Allen y Meyer, 1990):

Sub – Escalas	Reactivos
Compromiso Afectivo	6,9,12,14,15,18
Compromiso de Permanencia	2,7,8,10,11,13
Compromiso Normativo	1,3,4,5,16,17

Y utiliza un formato tipo Likert de siete alternativas:

1: Muy en desacuerdo
2: En desacuerdo
3: Moderado desacuerdo
4: Ni en desacuerdo, ni de acuerdo
5: Moderadamente acuerdo
6: de acuerdo
7: Muy de acuerdo

El puntaje de cada sujeto para cada uno de los tres tipos de compromiso, será calculado sumando el valor que éste le otorgue los 6 ítems que conforman cada escala. Siendo 6 el menor grado de compromiso organizacional posible que un

sujeto pueda reflejar ante cada tipo de compromiso y 32 el mayor. Es importante destacar que los ítems 10, 14, 15 y 18, por lo que se deben corregir de manera inversa siendo 1 muy de acuerdo y 7 muy desacuerdo.

4. Cuestionario de Satisfacción Laboral

En 1997, Spector, evaluó los distintos niveles de satisfacción que los empleados manifestaban hacia la organización. Para ello, elaboró una escala de 36 ítems que estaba constituida por nueve factores de 4 ítems cada uno.

Tabla 5. Distribución de la Escala de Satisfacción Laboral (Spector, 1997):

Factores	Reactivos
Pagos	1,10,19,28
Promoción	2,11,20,33
Supervisión	3,12,21,30
Margen de beneficios	4,13,22,29
Recompensas contingentes	5,14,23,32
Procedimientos operativos	6,15,24,31
Compañeros	7,16,25,34
Naturaleza del trabajo	8,17,27,35
Comunicación	9,18,26,36

Para comprobar la confiabilidad de la escala y de las sub-escalas, Spector (1997) calculó la consistencia interna de cada una de las sub-escalas y de la escala total, a igual que el test-retest, en una muestra constituida por 2.870 trabajadores hombres y mujeres de varias empresas de los Estados Unidos, obteniendo los siguientes resultados (Ver tabla 6):

Tabla 6. Confiabilidad de la Escala de Satisfacción Laboral (Spector, 1997):

Factores	Alpha de Cronbach	Test-retest
Pago	0,75	0,45
Promoción	0,76	0,62
Supervisión	0,82	0,55
Margen de beneficios	0,73	0,37
Recompensas contingentes	0,76	0,59
Procedimientos operativos	0,62	0,74
Compañeros	0,6	0,64
Naturaleza del trabajo	0,78	0,54
Comunicación	0,71	0,65
Escala Total	0,91	0,71

Para comprobar la validez los puntajes obtenidos en las distintas sub-escalas se compararon con los puntajes obtenidos por los mismos sujetos en otra escala que mide satisfacción laboral de manera muy comprobada y se conoce como "JDI" por sus siglas en ingles (job Descriptive Index), obteniéndose que cinco de las nueva subescalas (pagos, promoción, supervisión, compañeros y naturaleza del trabajo) correlacionaba de manera alta y positiva en un rango entre 0.61 y 0.80.

A objeto de la presente investigación, será utilizada la versión traducida y adaptada de este instrumento por Gutiérrez y Fernández (2003). Quienes realizaron un estudio con 208 trabajadores venezolanos, en el cual calcularon la consistencia interna del instrumento obteniendo un coeficiente de Alpha de Cronbach elevado para la escala global (0.75) y aceptable para todas las sub-escalas, menos para la de "margen de beneficio" que mostró un coeficiente bajo.

La escala cumple con el formato tipo Likert de 7 opciones en la cual los sujetos pueden responde a cada ítem de la siguiente manera:

1: Muy en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Moderado desacuerdo

4: Ni en desacuerdo, ni de acuerdo

5: Moderadamente acuerdo

6: de acuerdo

7: Muy de acuerdo

El puntaje total de la escala va desde 36 como el menor valor hasta 216 como el mayor y los puntaje de cada una de las sub-escalas pueden ir desde 4 hasta 24, pero es importante destacar que los ítems 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34 y 36 se corrigen de manera inversa (1 muy de acuerdo y 7 muy en desacuerdo)

6. Cuestionario de Datos de Identificación

En la presente investigación se elaborará un cuestionario de datos de identificación que estará conformado por tres preguntas para obtener información sobre la edad, el nivel del cargo y el sexo de los sujetos.

En cuanto al sexo, habrá un apartado que dirá sexo y al lado la una "F" y una "M" para que los sujetos marquen con una "X" según su sexo. Luego se codificaran como "1" los sujetos que marcaron "F" y "2" los que marcaron "M".

En cuanto al nivel del cargo, habrá un apartado en el cual los empleados tendrán la opción de marcar "1" si su cargo pertenece a nivel gerencial, "2" si pertenece al nivel supervisorio, "3" al nivel intermedio, "4" al nivel atencional y "5" si pertenece al nivel basal.

Procedimiento

Para medir las variables del estudio, se seleccionaron las escalas pertinentes basándose en los requisitos y condiciones de la investigación. Lugo se tradujo y validó la escala ciudadanía organizacional a través de un acuerdo entre jueces y realizando un estudio piloto en una muestra de aproximadamente 200 estudiantes de post-grado de la Universidad Católica Andrés Bello, para observar el comportamiento en la población venezolana y en el idioma español para comprobar así, si es confiable y válida para ser usada en nuestra población.

Al tener las versiones definitivas de las escalas en español, se pasaron a un formato de computadora con lo que se conformó la versión final del instrumento de la investigación, que incluía un mensaje persuasivo, las instrucciones, un apartado de datos de identificación, y todas las preguntas de las cuatro escalas de forma consecutiva y sin ser separadas (Ver anexo J).

Posteriormente, según lo acordado con la gerencia de recursos humanos de la organización en la cual se llevó a cabo el estudio, se entregaron las encuestas a los supervisores y gerentes de la organización con la finalidad de que las repartieran a sus subordinados y de esta manera los empleados se sintieran obligados a responder sinceramente y de manera más rápida. Luego de un lapso de tiempo de una semana se recogieron las encuestas que cada supervisor y gerente tenían agrupadas en sus departamentos y se dio otro lapso de dos semanas para que los empleados que no habían podido responder pudieran entregar sus encuestas respondidas en el departamento de recursos humanos.

Consideraciones Éticas

Para preservar la ética, el presente estudio se regirá por los lineamientos éticos impuestos por la American Psychological Asossiation y por el Código de Deontología de la Práctica de la Investigación en Psicología de la Escuela de

Psicología de la Universidad Católica Andrés Bello (2002), por lo tanto en el presente estudio se respetará la confidencialidad de los datos, se mantendrá el anonimato, no se coaccionarán a los sujetos a pertenecer en la investigación y los investigadores se harán responsables de registrar y analizar claramente los datos y de reportarlos de manera clara y completa, igualmente asumirán la responsabilidad de los créditos de los autores citados.

IV. ANALISIS DE RESULTADOS

Los datos recolectados del instrumento administrado correspondieron a las respuestas de 376 empleados. El análisis de estos datos se llevó a cabo en tres fases: la psicométrica, la estadística y la prueba del modelo.

En primer lugar, se realizó un análisis de confiabilidad a partir del Alpha de Cronbach, para cada escala que conforma el instrumento total. Además se realizó un análisis de los componentes principales de la escala de compromiso organizacional y ciudadanía organizacional, con rotación Varimax, en el cual el autovalor utilizado fue 1.5 y 0.30 como criterio para decidir la ubicación de los ítems en cada factor a partir de la matriz rotada.

Posteriormente, se llevó a cabo un análisis descriptivo de cada variable, así como de las dimensiones que las conforman, con el fin de evaluar la distribución y el comportamiento de cada uno de los puntajes de las variables y sus dimensiones implicadas en el estudio.

Finalmente, con la finalidad de comprobar el modelo propuesto se realizó el análisis de ruta basado en la regresión múltiple. Se obtuvieron los coeficientes de correlación múltiple, el coeficiente de determinación y los coeficientes b y Beta para cada una de las variables predictoras involucradas en el modelo de regresión, luego de haber verificado algunos supuestos requeridos por el análisis de regresión múltiple.

Análisis Psicométrico

Una vez procesados los datos del estudio sobre una muestra de 376 empleados de un centro de salud del área metropolitana, se calculó la confiabilidad

(Alpha de Cronbach), para cada una de las escalas. A continuación se presentan los resultados (Ver tabla 7):

Tabla 7. Coeficientes de confiabilidad de las escalas (Alpha de Cronbach):

Variables	Alpha de Cronbach
Altruismo	0,6621
Complacencia	0,7056
Apoyo Organizacional Percibido	0,6177
Compromiso Organizacional Afectivo	0,8405
Compromiso Organizacional de Permanencia	0,6367
Compromiso Organizacional Normativo	0,6177
Satisfacción Laboral	0,8555

El factor **Altruismo** de ciudadanía organizacional obtuvo un coeficiente de confiabilidad de .6621, lo que indica que tiene consistencia interna. Las correlaciones entre cada uno de los ítems y la presenta dimensión, oscilan entre 0.2338 y 0.4909, que serían los ítems 13 y 11 respectivamente (Ver anexo K).

Por su parte, la dimensión **Complacencia**, de la misma escala, obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0.7056, esto da cuenta de que presenta una adecuada consistencia interna, siendo el ítem 2, con .2450 el que menos correlaciona con la dimensión y el ítem 14 con 0.4190, el que mejor lo hace (Ver anexo K).

Con respecto a la escala de **Apoyo Organizacional Percibido**, arrojó un coeficiente de confiabilidad de 0.8729, lo cual indica que presenta una alta consistencia interna. Las correlaciones entre cada uno de los ítems con la escala

total, oscilan entre 0.3299 y 0.7696, siendo el ítem 3 el que menos correlaciona con la escala, y el ítem 5 el que más contribuye a la confiabilidad de ésta (Ver anexo K).

La dimensión, **Compromiso Organizacional Afectivo**, de la escala compromiso organizacional, obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0.8405, lo cual da cuenta de su adecuada consistencia interna. Las correlaciones de los ítems con *la dimensión oscilaron entre 0.4330 y 0.6694, siendo el ítem 10 el que menos* correlaciona con la dimensión y el ítem 1 el que mejor lo hace (Ver anexo K).

Con respecto a la dimensión **Compromiso Organizacional de Permanencia**, de la misma escala, arrojó un coeficiente de confiabilidad de 0.6367, *lo que indica que su consistencia interna es adecuada. El ítem que menos* correlaciona con la dimensión total es el 12 y el que mejor lo hace es el 5, con 0.2744 y 0.5234, respectivamente (Ver anexo K).

Por su parte, la última dimensión de la escala compromiso organizacional, ***Compromiso Organizacional Normativo***, *arrojó un coeficiente de confiabilidad de* 0.6177, manifestando una adecuada consistencia interna. Las correlaciones entre cada uno de los ítems y la presente dimensión, fluctúan entre 0.2768 y 0.4183, siendo el ítem 13 el que menos correlaciona y el ítem 18 el que mejor lo hace (Ver anexo K).

Finalmente, la escala de **Satisfacción Laboral,** contó con una adecuada consistencia interna ya que obtuvo un coeficiente de confiabilidad 0.8555. Las correlaciones entre cada uno de los ítems con la escala total, oscilan entre 0.0276 y 0.5289, siendo el ítem 15 el que menos correlaciona con la escala, y el ítem 15 el que más contribuye con la confiabilidad de la escala (Ver anexo K).

En conclusión, se observa que las tres escalas presentan alta consistencia interna, al igual como lo hacen cada una de sus dimensiones. Por lo que el instrumento total se considera confiable.

Adicionalmente, se analizó la estructura factorial de la escala de ciudadanía organizacional mediante el método de análisis de componentes principales, debido a que como los resultados obtenidos en la prueba piloto no concordaron con la teoría (Podsakoff y cols. 1990), y la distribución de los ítems en los factores fue confusa, se realizó de nuevo el análisis para observar si en una muestra más grande los resultados se acercaban más a lo esperado.

Así mismo, debido a que la teoría plantea (Allen y Meyer, 1990) que el compromiso organizacional se divide en tres factores y que cada uno de estos se relaciona de manera distinta con las variables propuestas en el estudio, se analizó la estructura factorial de la escala de compromiso organizacional a través del miso método y fijando los factores a tres.

Con respecto a la escala de **ciudadanía organizacional,** utilizando un autovalor de 1.5, el análisis arrojó dos factores, los cuales explican el 23.274% de la varianza total. Específicamente, el primer factor explica el 11.948%, con un autovalor de 4.059 y el segundo el 11,325% de la varianza total, con un autovalor de 1.527 (Ver anexo L).

Se utilizó el método de rotación Varimax de estos dos factores y la revisión de los mismos, para su discriminación y descripción, se hizo tomando aquellos ítems con carga factorial mayor a 0.30. A pesar de que no todos los ítems correspondieron a las dimensiones según la teoría, se procedió a denominar los factores en función de la categoría a la que pertenecieron la mayor parte de los ítems de cada uno de los componentes.

En este sentido, el factor 1 recibió el nombre de "Altruismo", ya que el contenido de los ítems hace referencia a comportamientos cívicos, orientados hacia las demás personas dentro de la organización; y estuvo conformado por los ítems 1, 6, 9, 11, 12,13 y 19.

Por su parte, el factor 2 se llamó "Complacencia", ya que los ítems hacen alusión a los comportamientos que favorecen la cortesía y rectitud dentro de la

organización; Y estuvo conformado por los ítems 2, 3, 4, 8, 10, 14, 15, 17, 20, 21, 22, 23 y 24. Adicionalmente se observa que los ítems 5, 7, 16 y 18 no cargan en ningún factor (Ver tabla 8).

Tabla 8. Matriz de componentes rotados de Ciudadanía Organizacional:

	Ciudadanía Organizacional	
	Altruismo	Complacencia
C1	,330	
C2		,329
C3		,439
C4		,560
C5		
C6	,622	
C7		
C8		,355
C9	,671	
C10	,308	,391
C11	,638	
C12	,597	
C13	,307	
C14		,604
C15		,360
C16		
C17		,513
C18		
C19	,593	
C20		,447
C21		,356
C22	,375	,380
C23	,350	,390
C24		,342

Con respecto a la obtención de la estructura factorial de la escala de **compromiso organizacional**, se fijaron los factores a tres y se obtuvo que estos componentes explican el 46,466% de la varianza total. Específicamente, el primer factor explicó el 23.076% de la varianza con un autovalor de 4,803; el segundo, explicó el 12,433% de la varianza con un autovalor de 2.299; el tercero, con un autovalor de 1.262, explicó el 10.957% de la varianza total (Ver anexo M).

Ahora bien, se utilizó el método de rotación Varimax de estos tres factores para su discriminación y descripción, se hizo tomando aquellos ítems con carga

factorial mayor a 0.30, y se procedió a denominar los factores en función al contenido de los ítems debido a que los resultados no concordaron con los obtenidos por Alemán y Gonzáles (1997) (Ver tabla 9).

Tabla 9. Matriz de componentes rotados de Compromiso Organizacional

	Compromiso Organizacional		
	Afectivo	De Permanencia	Normativo
CO1	,782		
CO2	,680		
CO3	,698		
CO4		,671	
CO5		,768	
CO6		,683	
CO7	,382		,529
CO8	,718		
CO9	,674		
CO10	,570		
CO11	,717		
CO12		,534	
CO13			,585
CO14	,394		,419
CO15	,494		,333
CO16	,399		,422
CO17		-,310	,580
CO18			,699

El primer factor se denominó compromiso organizacional afectivo, dado que estuvo conformado por los ítems: 1, 2, 3, 8, 9, 10, 11, 15 y se comportan como lo predice la teoría. El segundo factor se denominó compromiso organizacional de permanencia, ya que estuvo conformado por los ítems: 4, 5, 6, 12. Finalmente, el tercer factor se nombró compromiso organizacional normativo debido a que estuvo conformado por los ítems 7, 13, 14, 16, 17, 18.

Análisis Descriptivo

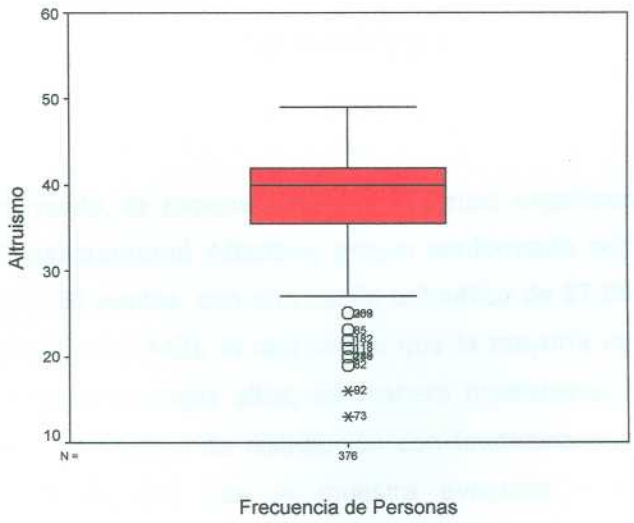
Una vez realizados los análisis de confiabilidad y estructura factorial de los instrumentos, se calcularon los estadísticos descriptivos con el fin de evaluar la

distribución y el comportamiento de cada uno de los puntajes de las variables implicadas en el diagrama de ruta propuesto en la muestra de estudio (ver tabla 10).

Para las variables altruismo, complacencia, compromiso organizacional afectivo, de permanencia y normativo, apoyo organizacional percibido y satisfacción laboral, se calcularon los estadísticos de tendencia central, dispersión y forma.

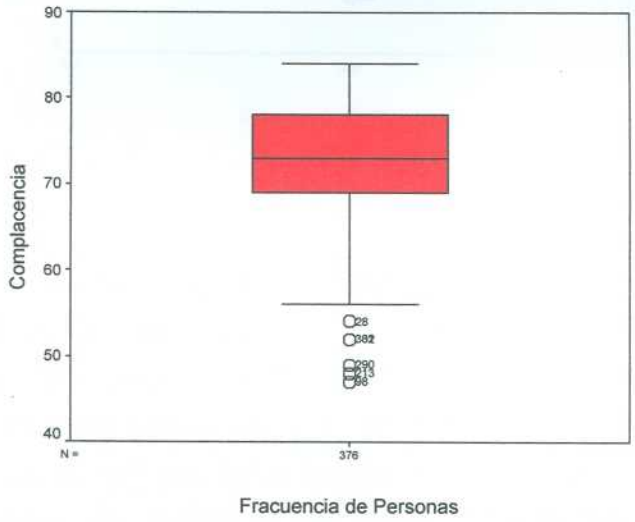
Para la dimensión de ciudadanía organizacional llamada **altruismo**, se halló un rango de puntuación entre 13 y 49 puntos, con una media aritmética de 38.73 (X=38.73), en la distribución se presentó asimetría negativa pronunciada (As=-0.939), lo que indica que hubo, dentro de la muestra estudiada, una tendencia hacia puntajes altos en dicha variable, presentando muy poca variabilidad en los mismos (CV=14,91%) y una curva pronunciadamente leptocúrtica (K=1.861); lo que significa que la muestra evaluada demuestra poseer altruismo en cuanto a su comportamiento cívico (ver tabla 10).

Figura 8. Gráfico de caja y bigote de la distribución de los puntajes de la variable altruismo



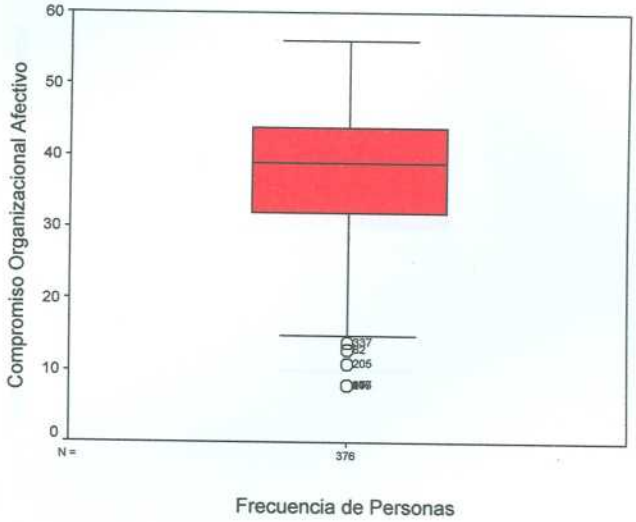
Por su parte, la dimensión de ciudadanía organizacional llamada **complacencia,** obtuvo un rango de puntuación entre 47 y 84 puntos, con una media aritmética de 72.63 (X=72.63), la distribución presentó una asimetría negativa (As=-0.794), lo que indica que hubo una tendencia hacia puntajes altos en dicha variable, presentando muy poca variabilidad en los mismos (CV=8.99%) y una curva leptocúrtica (K=1.167); lo que significa que la muestra evaluada demuestra poseer complacencia en cuanto a su comportamiento cívico (Ver tabla 10).

Figura 9. Gráfico de caja y bigote de la distribución de los puntajes de la variable complacencia



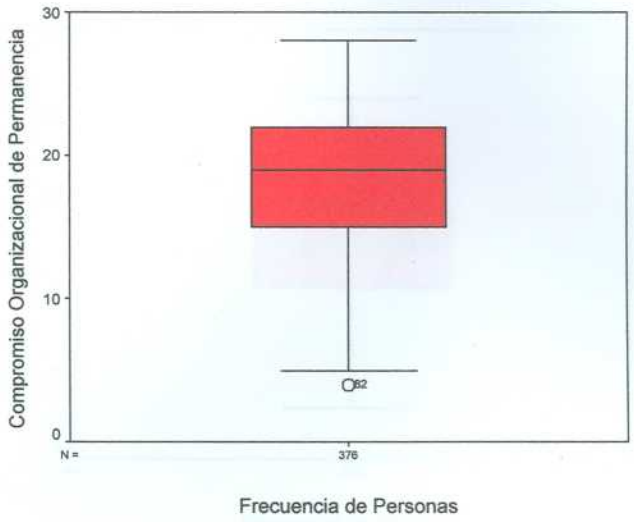
Específicamente, la dimensión de compromiso organizacional llamada **Compromiso Organizacional Afectivo,** estuvo conformado por puntajes que oscilaron entre 8 y 56 puntos, con una media aritmética de 37.96 (X=37.96), y asimetría negativa (As=-0.442), lo que revela que la mayoría de las personas tendieron a manifestar puntajes altos, de manera medianamente homogénea (CV=25.39%), con una forma de distribución con tendencia a ser leptocurtica (K=0.125); lo que significa que la muestra evaluada manifiesta poseer componentes afectivos en cuanto a su compromiso con la organización (Ver tabla 10).

Figura 10. Gráfico de aja y bigote de la distribución de los puntajes de la variable compromiso organizacional afectivo



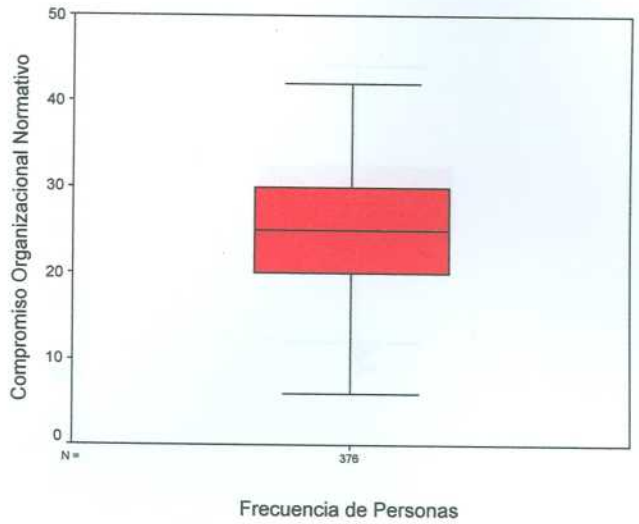
La dimensión de compromiso organizacional llamada **Compromiso Organizacional de Permanencia,** obtuvo puntajes que fluctuaron entre 4 y 28 puntos, con una media aritmética de 16.64 (X=16.64), los datos se distribuyeron de forma medianamente homogénea (CV=30.28%) y los puntajes tendieron a acercarse a la media con una curva levemente coleada hacia adentro (As=-0.158) y platicúrtica (K= -0.456); lo que significa que la muestra evaluada manifiesta poseer cierto grado de apego material con su organización (Ver tabla 10).

Figura 11. Gráfico de caja y bigote de la distribución de los puntajes de la variable compromiso organizacional de permanencia



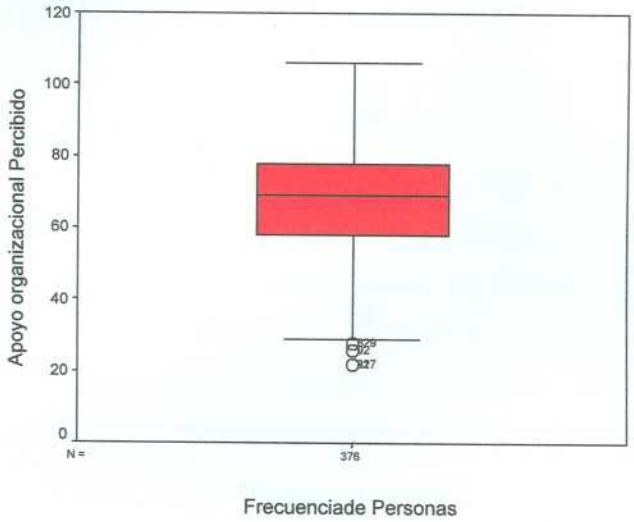
Con respecto a los análisis descriptivo de la dimensión de compromiso organizacional llamada **Compromiso Organizacional Normativo**, se halló que el rango de puntuación se ubicó entre 6 y 42, con una media aritmética de 25.07 (X=25.07). Se presentó una asimetría negativa (As=- 0.058), lo que indica que hubo una tendencia hacia puntajes medios. La distribución de esta variable se dio de una manera moderadamente homogénea (CV=27.44%) y la curva tendió a ser mesocurtica (K=-0.199); lo que significa que la muestra evaluada manifiesta poseer sentimientos de obligación de pertenecer a la organización (Ver tabla 10).

Figura 12. Gráfico de caja y bigote de la distribución de los puntajes de la variable compromiso organizacional normativo



En lo referente a la variable **Apoyo organizacional Percibido,** el rango de puntuación se halló entre 22 y 106 puntos, con una media aritmética de 67.22 (X=67.22). La asimetría fue negativa por lo que está un poco coleada hacia adentro (As=-0.301). La distribución es moderadamente homogénea (CV=25,49%), y la curva tiende a ser platicurtica (K= -0.263); lo que significa que la muestra evaluada manifiesta sentirse apoyada en ciento grado por la organización (Ver tabla 10).

Figura 13. Gráfico de caja y bigote de la distribución de los puntajes de la variable apoyo organizacional percibido.



Finalmente, la variable **Satisfacción Laboral**, los sujetos obtuvieron puntajes con un rango que va desde 78 a 242, con una media aritmética de 153.43 (X=153.43), y asimetría positiva (As=0.482) lo que indica que la mayoría de la muestra estudiada respondió a puntajes medios y medios altos en esta variable, de manera homogénea (CV=17,48%), y en extremo leptocúrtica (K=0.932); lo que significa que la muestra evaluada manifiesta poseer poca satisfacción en cuanto a los distintos aspectos de sus trabajos en la organización (Ver tabla 10).

Figura 14. Gráfico de caja y bigote de la distribución de los puntajes de la variable satisfacción laboral

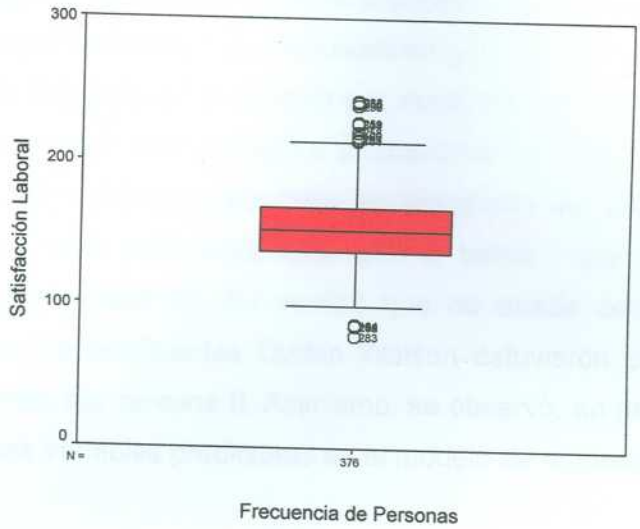


Tabla 10: Estadísticos descriptivos de las variables implicadas en el modelo

Variables	Mínimo	Máximo	X	As	CV	S
Altruismo	13	49	38,73	-0,939	14,91%	5,77
Complacencia	47	84	72,63	-0,794	8,99%	6,53
Apoyo Organizacional Percibido	22	106	67,22	-0,301	25,48%	17,14
Compromiso Organizacional Afectivo	8	56	37,96	-0,442	25,39%	9,64
Compromiso Organizacional de Permanencia	4	28	16,64	-0,158	30,28%	5,04
Compromiso Organizacional Normativo	6	42	25,07	-0,058	27,44%	6,88
Satisfacción Laboral	78	242	153,43	0,482	17,48%	26,83

Análisis de Ruta

Con la finalidad de verificar algunos supuestos requeridos por el análisis de regresión múltiple se estudiaron las asociaciones y se verificó la multicolinealidad entre las variables incluidas en el modelo por medio de la matriz de correlaciones simples, estimada a partir del coeficiente producto-momento de Pearson. Ninguna correlación entre las variables predictoras se encuentra por encima del valor de 0.60, y la que lo hace está sustentada por la teoría, por lo que no existe multicolinealidad (ver anexo N). Se verificó que no existía correlación entre los errores, dado que los coeficientes Durbin Watson estuvieron cercanos a 2 y la media de los mismos fue cercana 0. Asimismo, se observó, en general, normalidad de la mayoría de las variables predictoras en el modelo de regresión.

Luego de cubrir los supuestos y con el objetivo de verificar las hipótesis propuestas por el diagrama de ruta (ver figura 7), se realizó el análisis de ruta basado en la regresión múltiple, que, según Kerlinger y Lee (2001), es la forma más útil de los métodos multivariados, ya que "analiza las influencias comunes y separadas de dos o más variables independientes sobre una variable dependiente" (p. 187). Se obtuvieron los coeficientes de correlación múltiple, el coeficiente de determinación y los coeficientes b y Beta para cada una de las variables predictoras involucradas en el modelo de regresión. El análisis se realizó con cada variable endógena y se inició de derecha a izquierda en el diagrama, tomando como nivel de significancia un nivel de 0.05.

Respecto a la dimensión **altruismo** de ciudadanía organizacional, se encontró una correlación múltiple moderada (R=0.506), con la combinación lineal de las variables compromiso organizacional afectivo, compromiso organizacional de permanencia, compromiso organizacional normativo, apoyo organizacional percibido y satisfacción laboral. El coeficiente de correlación ajustado fue de 0.246, lo que indica que el modelo explica 24.6% de la varianza total de manera significativa (F=25.435; gl=5/375; p=0.000) (ver anexo Ñ).

Al evaluar, mediante el coeficiente Beta, el efecto de cada una de las variables sobre el altruismo (ver tabla 11), se observa que el compromiso organizacional afectivo es la variable que mejor predice el altruismo con una correlación positiva (β=0.267; p=0.000), que aunque la correlación es baja, es significativa estadísticamente a un nivel de 0.05, seguida por el apoyo organizacional percibido (β=0.242; p=0.000), que mostró una correlación baja, positiva y significativa estadísticamente a un nivel de 0.05.

El resto de las variables no tuvieron efecto significativo. Esto indica que las personas con mayores puntajes en la escala de compromiso organizacional; específicamente, quienes demuestran un compromiso organizacional afectivo mayor, tienden a obtener mayores puntajes en la dimensión altruismo de ciudadanía organizacional. Así mismo, existe una tendencia de las personas quienes perciben un mayor apoyo de la organización, a demostrar más altruismo.

Tabla 11: Coeficientes B, β y su significancia para el altruismo

	Coeficientes		Coeficientes		
	B	Error típ.	Beta	t	Sig.
(Constante)	24,351	1,795		13,568	,000
Compromiso Organizacional Afectivo	,160	,035	,267	4,590	,000
Compromiso Organizacional de Permanencia	3,482E-02	,057	,030	,612	,541
Compromiso Organizacional Normativo	-2,79E-02	,043	-,033	-,655	,513
Apoyo Organizacional Percibido	8,146E-02	,022	,242	3,638	,000
Satisfacción laboral	1,882E-02	,013	,088	1,448	,149

Con respecto a la dimensión **complacencia,** se encontró una correlación múltiple moderadamente baja (R=0.192), con la combinación lineal de las variables compromiso organizacional afectivo, compromiso organizacional de permanencia, compromiso organizacional normativo, apoyo organizacional percibido y satisfacción

laboral. El coeficiente de correlación ajustado fue de 0.024, lo que indica que el modelo explica 2,4% de la varianza total de manera significativa (F=2.84; gl:5/375; p=0.016) (ver anexo O).

Al valorar, mediante el coeficiente Beta, el efecto de cada una de las variables sobre el complacencia (ver tabla 12), se observa que el compromiso organizacional afectivo es la única variable que lo predice con una correlación positiva (β=0.140; p=0.035), que aunque la correlación es baja, es significativa estadísticamente a un nivel de 0.05.

El resto de las variables no tuvieron efecto significativo. Esto indica que las personas con mayores puntajes en la escala de compromiso organizacional; específicamente, quienes demuestran un compromiso organizacional afectivo mayor, tienden a obtener mayores puntajes en la dimensión complacencia de la ciudadanía organizacional.

Tabla 12: Coeficientes B, β y su significancia para el complacencia

	Coeficientes		Coeficientes		
	B	Error típ.	Beta	t	Sig.
(Constante)	66,527	2,310		28,800	,000
Compromiso Organizacional Afectivo	9,482E-02	,045	,140	2,115	,035
Compromiso Oganizacional de Permanencia	5,834E-02	,073	,045	,797	,426
Compromiso Organizacional Normativo	8,089E-02	,055	,085	1,477	,140
Apoyo Organizacional Percibido	-8,36E-03	,029	-,022	-,290	,772
Satisfacción Laboral	-3,44E-04	,017	-,001	-,021	,984

En cuanto al **compromiso organizacional afectivo**, se encontró una correlación múltiple moderada (R=0.556), con la combinación lineal de las variables satisfacción laboral, apoyo organizacional percibido, sexo y nivel de cargo. El

coeficiente de correlación ajustado fue de 0.302, lo que indica que el modelo explica el 30.2 % de la varianza (F=41.472; gl=4/375; p=0.000) (ver anexo P).

Al evaluar, mediante el coeficiente Beta, el efecto de satisfacción laboral, apoyo organizacional percibido, sexo y nivel de cargo, sobre el compromiso organizacional afectivo (ver tabla 13), se observa que el apoyo organizacional percibido es la única variable que lo predice, con una correlación positiva (β=0.517; p=0.000), a un nivel de 0.05.

Para el resto de las variables, no se encontró ninguna asociación significativa. Esto indica que las personas quienes perciben más apoyo organizacional, tienen un compromiso organizacional afectivo mayor.

Tabla 13: Coeficientes B, β y su significancia para el compromiso organizacional afectivo

	Coeficientes		Coeficientes		
	B	Error típ.	Beta	t	Sig.
(Constante)	16,774	2,816		5,957	,000
Sexo	-1,414	,960	-,064	-1,473	,142
Nivel de Cargo	,300	,366	,036	,820	,412
Apoyo Organizacional Pericibido	,291	,032	,517	9,001	,000
Satisfacción Laboral	1,609E-02	,021	,045	,772	,440

En lo que respecta al **compromiso organizacional de permanencia**, se encontró una correlación moderada y positiva (R=0.414), con la combinación lineal de las variables satisfacción laboral, apoyo organizacional percibido, sexo y nivel de cargo, que explica el 16.3% de la varianza total de la dimensión compromiso organizacional de permanencia, ya que obtuvo un coeficiente de correlación ajustado 1.63 significativo (F=19.224; gl=4/375; p=0.000) (ver anexo Q)

Específicamente, el apoyo organizacional percibido es la variable que mejor predice el compromiso organizacional de permanencia (β=0.228; p=0.000), seguida por la satisfacción laboral (β=0.224; p=0.000) y, finalmente, por el nivel de cargo (β= -0.151; p=0.002); mientras que el sexo no obtuvo correlación significativa (ver tabla 14), en el sentido de que a mayor apoyo organizacional percibido, más satisfacción laboral y un nivel de cargo mayor, las personas demuestran mayor compromiso organizacional de permanencia.

Tabla 14: Coeficientes B, β y su significancia para el compromiso organizacional de permanencia

	Coeficientes		Coeficientes		
	B	Error típ.	Beta	t	Sig.
(Constante)	10,603	1,611		6,580	,000
Sexo	-,703	,549	-,061	-1,281	,201
Nivel de Cargo	-,665	,209	-,154	-3,174	,002
Apoyo Organizacional Percibido	6,701E-02	,018	,228	3,623	,000
Satisfacción Laboral	4,226E-02	,012	,225	3,545	,000

Con respecto al **compromiso organizacional normativo**, se encontró que tuvo una correlación múltiple baja y positiva (R=0.316) con la combinación lineal de las variables, satisfacción laboral, apoyo organizacional percibido, sexo y nivel de cargo, la cual explica el 9,0% de la varianza total, con un nivel de significancia de 0.000 (F=10.310; gl=4/375) (ver anexo R).

Al evaluar a través del coeficiente Beta, cada una de las variables, se evidenció que el apoyo organizacional percibido fue la variable que mejor predijo el compromiso organizacional normativo (β=0.262; p=0.000), seguida por el nivel de cargo (β=0.203; p=0.000), con una correlación directa y significativa (ver tabla 15), mientras que la satisfacción laboral y el sexo no obtuvieron ninguna relación significativa. Esto implica que en la medida que las personas perciben más apoyo de su organización y tienen un nivel de cargo menor, tienden a presentar un compromiso organizacional normativo mayor.

Tabla 15: Coeficientes B, β y su significancia para el compromiso organizacional normativo

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	15,912	2,294		6,937	,000
Sexo	1,012	,782	,064	1,295	,196
Nivel de Cargo	1,200	,298	,203	4,024	,000
Apoyo Organizacional Percibido	,105	,026	,262	3,999	,000
Satisfacción Laboral	-1,91E-02	,017	-,074	-1,125	,261

La **satisfacción laboral** presentó una correlación múltiple, positiva, moderadamente elevada y significativa (R=0.668; F=99.725; gl=3/375; p=0.000) al combinarse linealmente con las variables apoyo organizacional percibido, sexo y nivel de cargo, lo cual explica el 44.1% de la varianza total (ver anexo S).

Concretamente, se observó que el apoyo organizacional percibido guarda una correlación alta y significativa a un nivel de 0.05 (β=0.646; p=0.000), con la satisfacción laboral, mientras que el nivel de cargo (β=0.105; p=0.007), obtuvo una relación baja, positiva y significativa (Ver tabla 16). De forma que, las personas con altos puntajes en apoyo organizacional percibido y niveles de cargo menores, demuestran una mayor satisfacción laboral.

Tabla 16: Coeficientes B, β y su significancia para la satisfacción laboral

	Coeficientes		Coeficientes		
	B	Error típ.	Beta	t	Sig.
(Constante)	78,796	5,693		13,841	,000
Sexo	-,771	2,388	-,013	-,323	,747
Nivel de Cargo	2,451	,902	,106	2,717	,007
Apoyo Organizacional	1,011	,061	,646	16,575	,000

En lo que respecta al **apoyo organizacional percibido**, se encontró que tuvo una correlación baja y positiva (R=0.136) con la combinación lineal de las

variables sexo y nivel de cargo la cual explica el 1.3% de la varianza total con un nivel de significancia de 0.031 (F=3.515; gl=2/375). (Ver anexo T).

De manera específica, se evidenció que el nivel de cargo tiene una correlación directa y significativa con el apoyo organizacional percibido (β=0.133; p=0.011); no obstante, para la variable sexo, no se encontró correlación significativa (Ver tabla 17).

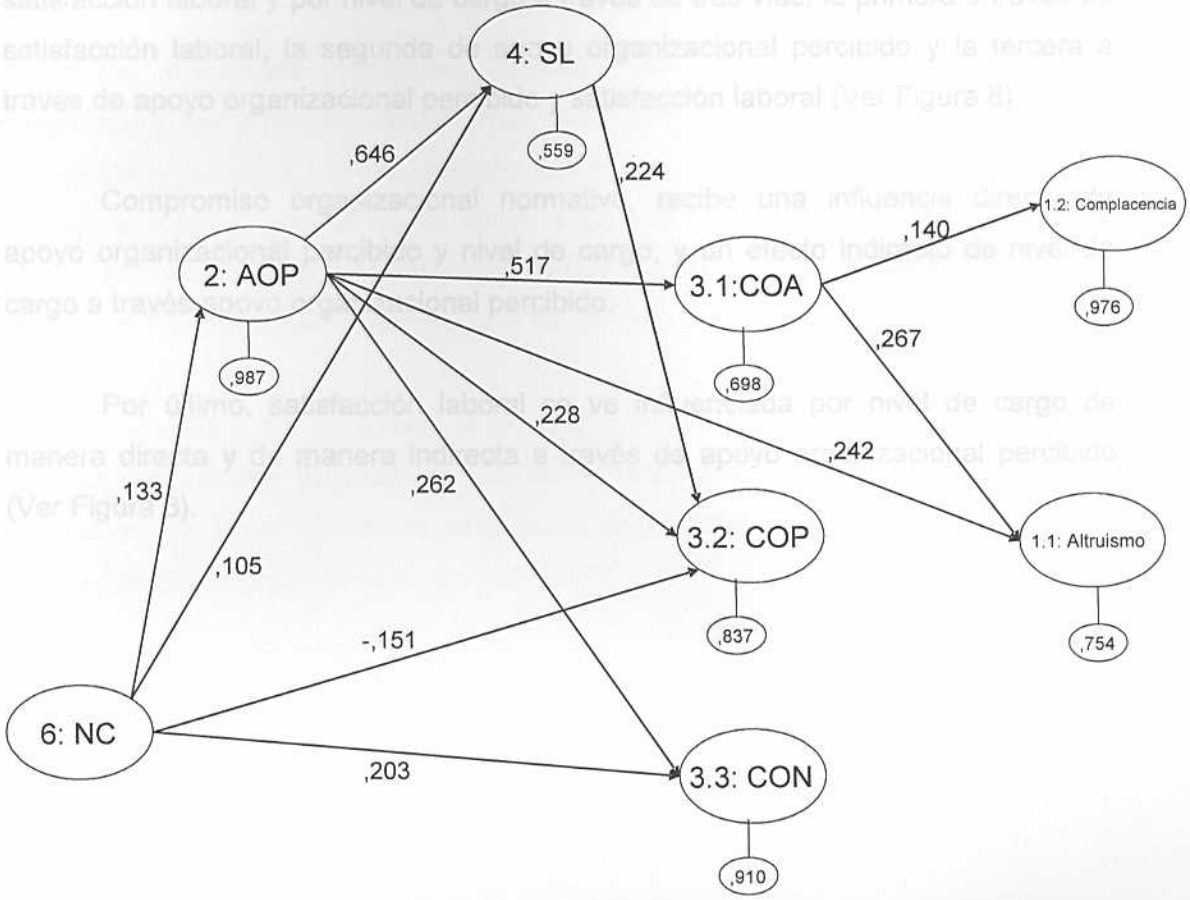
Esto implica que aquellas personas con cargos inferiores tienen una tendencia a sentirse más apoyados por su organización; mientras que aquellos con *cargos elevados, se sienten menos apoyados por su organización.*

Tabla 17: Coeficientes B, β y su significancia para el apoyo organizacional percibido

	Coeficientes		Coeficientes		
	B	Error típ.	Beta	t	Sig.
(Constante)	58,745	3,755		15,646	,000
Sexo	1,862	2,024	,047	,920	,358
Nivel de Cargo	1,968	,759	,134	2,593	,010

En resumen, los resultados de la presente investigación, confirman parcialmente el modelo propuesto (ver Figura 15). De este modo, complacencia se ve influenciado directamente por el compromiso organizacional afectivo, y de manera indirecta por apoyo organizacional percibido a través de compromiso organizacional afectivo, y por nivel de cargo a través de apoyo organizacional percibido y de compromiso organizacional afectivo (Ver Figura 8).

Figura 15. Resultados significativos del análisis de regresión múltiple del estudio



A su vez, altruismo se ve influenciado, directamente, por compromiso organizacional afectivo y apoyo organizacional percibido, y de manera indirecta por apoyo organizacional percibido a través de compromiso organizacional afectivo, y por nivel de cargo a través de dos vías, de apoyo organizacional percibido y a través de apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional afectivo (Ver Figura 8).

Por otra parte, compromiso organizacional afectivo, se ve afectado de forma directa por apoyo organizacional percibido y, de manera indirecta, por el nivel de cargo, a través de apoyo organizacional percibido (Ver Figura 8).

Así mismo, compromiso organizacional de permanencia se ve influido directamente por satisfacción laboral, apoyo organizacional percibido y nivel de

cargo. Y de manera indirecta por apoyo organizacional percibido, a través de satisfacción laboral y por nivel de cargo a través de tres vías, la primera a través de satisfacción laboral, la segunda de apoyo organizacional percibido y la tercera a través de apoyo organizacional percibido y satisfacción laboral (Ver Figura 8).

Compromiso organizacional normativo, recibe una influencia directa de apoyo organizacional percibido y nivel de cargo, y un efecto indirecto de nivel de cargo a través apoyo organizacional percibido.

Por último, satisfacción laboral se ve influenciada por nivel de cargo de manera directa y de manera indirecta a través de apoyo organizacional percibido (Ver Figura 8).

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos permiten dar respuesta al problema de investigación del presente estudio que planteaba determinar en que medida la ciudadanía organizacional, era predicha por el compromiso organizacional afectivo, de permanencia y normativo, el apoyo organizacional percibido, la satisfacción laboral, el nivel de cargo de los empleados y el sexo, y cómo estas se relacionan entre sí en una población de empleados de un centro de salud.

En primer lugar, se evaluó la caracterización de la muestra en función de las variables estudiadas. En este sentido, en términos generales, se observó que los empleados de la organización estudiada, se caracterizaron por presentar una ciudadanía organizacional de moderada a alta.

Respecto a esta variable, es importante mencionar que los resultados obtenidos permitieron reiterar la eficacia de examinar simultáneamente diferentes dimensiones de dicha variable, ya que los predictores mostraron efectos distintos para cada una de las dimensiones obtenidas (altruismo y complacencia).

Por su parte, Podsakoff y cols., (1997), entre otros, indican que la ciudadanía organizacional ha demostrado un comportamiento más sistemático como concepto unidimensional que como concepto multidimensional, pues cuando se utilizan escalas que evalúan las 5 dimensiones cada uno de estas tiene pocos ítems y por lo tanto su confiabilidad disminuye.

No obstante, dado que fueron discriminadas dos dimensiones, se obtuvo una consistencia interna aceptable para cada una de ellas y en concordancia con Tang e Ibrahim (1998), se obtuvieron dos dimensiones, "Altruismo" y "Complacencia", que se diferenciaron en las variables que los influyen y sus relaciones.

Específicamente, al analizar cada uno de los componentes de la ciudadanía organizacional, se encontró que la mayoría de las personas muestran altruismo y complacencia elevado.

Sin embargo, el altruismo se encuentra más elevado que el complacencia, esto podría corresponder, según lo propuesto Tang e Ibrahim (1988), a los altos montos de estrés que se presentan actualmente en la organización, debido a la situación administrativa expuesta anteriormente, construcciones y remodelaciones que se están llevando a cabo y la situación socio-política-económica que está atravesando el país, ya que cuando los niveles de estrés aumentan, es la complacencia más no el altruismo la que se ve afectada.

Una posible explicación al hallazgo de puntajes elevados en las dimensiones de ciudadanía organizacional, radica en el hecho de que la población venezolana tenga una posición predominantemente colectivista, esto implica que altos niveles de ciudadanía organizacional deberían estar presentes en la población, ya que los valores impulsados socialmente, que en muchas ocasiones, enfatizan los intereses grupales sobre los individuales, tienden a originar comportamientos altruistas.

En este sentido, la distancia de poder y las estructuras societales jerárquicas son proclives a generar ciudadanía, en general, y ciudadanía organizacional en particular. Es por esto que, dado que existe en el presente centro de salud una estructura empresarial vertical y una gran distancia de poder, es de esperarse que el altruismo y complacencia entre sus empleados sea elevado.

Igualmente, el hecho de que los puntajes en estas variables haya sido elevados, podría corresponder también a que la mayoría de la muestra estuvo compuesta por mujeres, quienes, según Lovell y cols., (1999), tienden a implicarse, en mayor medida, en comportamientos distintivos de la ciudadanía organizacional.

Por otro lado, esto podría corresponder con los hallazgos encontrados por Cardona y Espejo (2002) en relación a la forma de medida que se utilizó, ya que las

medidas auto-reporte pueden ser sensibles a la deseabilidad social y a aumentar las puntuaciones.

Con respecto al compromiso organizacional, los individuos evaluados se caracterizaron por sentir mayor compromiso afectivo con la organización, que normativo y de permanencia, que fue el manifestado en menor medida.

Dichos hallazgos parecen ser consistentes con lo propuesto por Allen y Meyer (1996) quienes plantean que el compromiso afectivo es el que mantienen la dirección del comportamiento cuando existen pocas expectativas de recompensas formales y el que inicia los comportamientos que no dependen principalmente de dichas recompensas. Pues en la actualidad, la organización está atravesando una serie de cambios organizacionales que afecta el salario de las personas de forma negativa por lo que muchos trabajadores están descontentos con dichas decisiones.

Igualmente, el hecho de que los empleados estén descontentos con sus salarios y con las dediciones organizacionales en torno a ellos, pareciera explicar que la mayoría de los empleados presentaran un menor compromiso organizacional de permanencia pues representa el apego de carácter material, y medianamente el normativo pues es de naturaleza emocional al igual que el afectivo.

Otra característica de la muestra que podría dar cuenta de estos resultados es que, el nivel de cargo, no afecta el compromiso organizacional afectivo, mientras que sí influye sobre el compromiso organizacional de permanencia, en el sentido que las personas con niveles de cargo mayores demuestran un compromiso organizacional de permanencia más elevado.

Tomando en cuenta que la mayoría de los empleados estudiados pertenecen a niveles de cargo bajos y sólo el 26% de los trabajadores pertenece a niveles de cargo gerencial e intermedio, se espera que esta dimensión del compromiso organizacional sea la menos elevada.

En cuanto al apoyo organizacional percibido, los empleados de dicho centro de salud se caracterizaron por percibir, de forma general, apoyo por parte de su

organización. El apoyo organizacional percibido, está definido como creencias que *tienen los individuos de que su organización valora sus contribuciones y se interesa* por su bienestar (McCook, 2002).

Wayne y cols., (1997), propusieron que los empleados quienes sienten un trato individualizado por parte de su organización, son más propensos a sentir un *apoyo organizacional elevado. A este respecto, en dicha organización existe una* política de ayudar a los empleados cuando tienen problemas personales, lo que podría demostrar un trato individualizado.

En esta misma línea, Schnake (1991), proponen que en aquellas *organizaciones en las que incluyen políticas y programas de apoyo familiar, los* empleados presentan un apoyo organizacional percibido mayor, dado que sienten que los identifican como una unidad importante dentro del sistema y no sólo como parte de un grupo.

No obstante, el hecho de que los empleados reporten que sienten apoyo por parte de su organización, a pesar de que hicieron comentarios sobre su descontento con las decisiones organizacionales recientemente tomadas, podría deberse a que asocian la presente investigación, con una evaluación del *departamento de recursos humanos, por lo que podrían no estar respondiendo* sinceramente.

Por otro lado, el hecho de que aquellos empleados con cargos inferiores sean quienes perciben más apoyo por parte de su organización, mientras que sus *contrapartes con cargos gerenciales e intermedios, perciban menos apoyo por parte* de la misma podría dar cuenta del temor a represalias por parte del departamento de recursos humanos.

En relación a la satisfacción laboral se observó que los empleados *mostraron niveles medios de satisfacción, y en general fue la variable que* manifestaron en menor medida. Esto se puede deber al descontento de los

empleados en relación a los salarios y las gerencias administrativas en torno a ellos explicadas anteriormente, pues según Ellickson y Logson (2002) los salarios y beneficios son unas de las variables más importantes para que los empleados se sientan satisfechos en sus trabajos.

Otro factor importante que pudiera estar influenciando sobre los niveles de satisfacción laboral es que la mayoría de la muestra son mujeres, y según Marini (1989), las mujeres tienden a demostrar menor satisfacción laboral pues usualmente son evaluadas de manera menos favorables, recompensadas en menor medida y que se le ofrecen menos oportunidades de promoción y adiestramiento.

Concretamente, es posible que en la organización en la cual se llevó a cabo el estudio, se establezcan diferencias desfavorables para las mujeres pues la sociedad Venezolana ha demostrado ser machista y evaluar de manera

Ahora bien, al considerar las relaciones propuestas en el diagrama de ruta, con respecto a la ciudadanía organizacional, se observó que las personas comprometidas afectivamente con la organización tienden a presentar mayor altruismo y complacencia, que aquellas personas quienes no están comprometidas afectivamente con la organización. De esta manera, la hipótesis planteada fue confirmada.

Este resultado concuerda con estudios previos (Allen y Meyer, 1996; Schappe, 1998; Ackfeldt y Coote, 2000), en los que indican que el compromiso organizacional afectivo es uno de los más importantes predictores de la ciudadania organizacional, dado que es el que inicia los comportamientos que no dependen de las recompensas.

Igualmente, Organ y Ryan (1995), realizaron un estudio meta analítico sobre la ciudadanía organizacional y encontraron que el compromiso organizacional afectivo fue uno de los mejores predictores para la ciudadanía organizacional, en esta misma línea, (Gautam, Van Dick, Wagner, Upadhyay and Davis, 2004),

propusieron que los empleados con compromiso organizacional afectivo elevado generan más lazos con su organización, a través su deseo de esforzarse más por la misma, por lo que apoyan a sus colegas de forma voluntaria, demostrando de *esta forma mayor altruismo y complacencia.*

Por otro lado, no se comprobaron las hipótesis planteadas sobre la relación existente entre las otras dimensiones del compromiso organizacional y las dimensiones de ciudadanía organizacional.

Específicamente, la influencia del compromiso organizacional de permanencia sobre el altruismo y complacencia, no se pudo verificar. Tomando esto en cuenta, se podría esperar que no exista relación entre el compromiso organizacional de permanencia y la ciudadanía organizacional, dado que los empleados con compromiso organizacional de permanencia se sienten apegados a su organización en términos de las pérdidas potenciales que involucrarían dejar la misma.

Este compromiso "forzado," es evidente en una relación con la empresa basada en el intercambio económico, en donde apoyar a colegas es irrelevante y atender a las normas y reglamentos de la empresa genera pocos beneficios.

Por su parte, el compromiso organizacional normativo hace referencia al *estado psicológico en el que los empleados se sienten obligados a continuar en la* organización siguiendo pautas contextual, social o culturalmente aceptadas. Por lo que cabría suponer que si, la identificación y el deseo de continuar en la organización depende de causas que difieren de sus afectos, los empleados son menos proclives a demostrar altruismo y complacencia.

En concordancia con Ackfeldt y Coote (2000), quienes encontraron una *correlación positiva entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, se* comprobó la hipótesis planteada sobre su relación directa con compromiso organizacional, específicamente con compromiso organizacional normativo.

En este sentido, Schappe (1998), halló que la satisfacción laboral correlacionó de forma positiva con el compromiso organizacional, argumentando que empleados que están motivados de manera instrumental (beneficios, bonos, sueldo, etc.), tienden a participar en actividades formalmente reconocidas que podrían dar cuenta del compromiso organizacional de permanencia.

No obstante, en el estudio realizado por Manfredi y Tovar (2004), no se encontró esta relación, una posible explicación para este hallazgo, es que los niveles de satisfacción se encuentran fuertemente asociados a la obtención de recompensas y dentro de las funcionarias policiales, específicamente, hay pocas posibilidades de recompensas.

Con todo esto, dado que la satisfacción laboral se refiere a las evaluaciones subjetivas de carácter afectivo que realizan los empleados sobre los distintos aspectos de sus trabajos: los pagos, promociones, supervisores, beneficios, recompensas, procedimientos operativos, compañeros, naturaleza del trabajo y comunicaciones. El hecho de que influya de forma distinta para cada dimensión de compromiso organizacional, podría deberse no sólo a las diferencias de compromiso, sino también al aspecto específico sobre el cuál el empleado está evaluando su trabajo.

Es decir, si la satisfacción del empleado se basa más sobre la evaluación subjetiva de factores como compañeros, supervisores, naturaleza del trabajo, esto indicaría un componente más afectivo.

Si, por el contrario, la evaluación del empleado se centra en factores como pagos, recompensas, beneficios y promociones, la tendencia iría hacia un componente similar a la dimensión de permanencia del compromiso organizacional.

Así pues, cabría esperar que si el empleado evalúa su trabajo de forma más instrumental y se encuentra satisfecho en este sentido, tendrá un compromiso organizacional de permanencia mayor, que implica, específicamente, el apego de carácter material (Allen y Meyer, 1996).

Con respecto a la hipótesis referida a que la percepción de un mayor apoyo *organizacional implicaba mayores niveles de ciudadanía organizacional, ésta fue* confirmada. Específicamente, se comprobó una relación positiva y significativa entre apoyo organizacional percibido y altruismo.

De este modo, este hallazgo es consistente con los encontrados en otras investigaciones de una relación significativa entre el apoyo organizacional percibido y ciudadanía organizacional (Schnake, 1991; Wayne y cols., 1997; Netemeyer y cols., 1997; Lynch y cols., 1999; Lambert, 2000; McCook ,2002)

En esta línea, se ha sugerido que la teoría del intercambio social, da cuenta de estos resultados, ya que cuando los empleados sienten que la organización le otorga algún beneficio, éste le corresponde de alguna manera. Es decir, cuando las políticas organizacionales son percibidas por los empleados como dirigidas hacia ellos de manera individual y no como parte de un grupo, aumenta el grado de apoyo percibido por lo que aumenta la probabilidad de que dichos empleados se implique en comportamientos cívicos y altruistas que satisfagan el bien común de la organización.

Por otro lado, la hipótesis que consideraba el apoyo organizacional percibido y el complacencia fundamentada en la ciudadanía organizacional como un constructo unidimensional, no fue comprobada. Esto aporta más evidencias de la importancia de examinar simultáneamente distintas dimensiones de la ciudadanía organizacional, ya que las variables influyen diferencialmente sobre sus factores.

En el caso de la hipótesis en donde se planteaba que a mayor apoyo organizacional percibido, los empleados demostrarían más compromiso organizacional, en sus tres dimensiones, fue confirmada. Esto, es congruente con otros estudios en los que la relación fue positiva y significativa (Schnake, 1991; Wayne y cols., 1997; Netemeyer y cols., 1997; Lynch y cols., 1999; Lambert, 2000; Maberti, 2001 McCook ,2002; Manfredi y Tovar, 2004)

En este sentido, el que los empleados perciban que son valorados por la institución en la que laboran puede representar, de forma simbólica, el nivel de compromiso que esta posee con respecto a ellos, gracias a lo cual, la tendencia general va a ser desarrollar un sentimiento de obligación y de relación con la organización.

Específicamente, la relación entre apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional afectivo fue confirmada. Este hallazgo es consistente con los resultados obtenidos en otros estudios (Maberti 2001).

En esta línea, se ha sugerido que el apoyo organizacional satisface una diversidad de necesidades socio-emocionales como las necesidades de estima, afiliación, apoyo emocional, y aprobación social (Armeli, Eisenberger, Fasolo y Lynch, 1998). A su vez, Meyer y Allen (1997), han propuesto que el compromiso afectivo se desarrolla sobre la base de experiencias psicológicas que impliquen recompensas para el empleado, es decir, que la organización satisfaga sus necesidades, cumpla sus expectativas y le permita alcanzar sus metas. En consecuencia, al asociarse de forma repetida las experiencias psicológicas satisfactorias (como el apoyo organizacional) con la empresa, estas experiencias tal y como lo afirman estos últimos autores, aumentaran de manera más probable el compromiso afectivo.

En concordancia con Maberti (2001), la hipótesis que consideraba el apoyo organizacional percibido y el compromiso organizacional de permanencia, fue comprobada.

Shore y Tetrick (1991), sugieren que una posible variable mediadora como la ideología del intercambio del empleado, es decir, el admitir que la transacción de esfuerzo laboral por beneficios materiales y simbólicos es provechoso, podría tener un efecto sobre la relación entre el apoyo organizacional y el componente de permanencia del compromiso hacia la empresa. En consecuencia, el empleado pudiera sentirse endeudado por ser receptor de acciones positivas de -apoyo- y por

ende, la correspondencia -compromiso- podría se un vía para reducir ese sentimiento de deuda que puede resultar aversivo para el individuo.

Por último, con relación a la hipótesis de que el apoyo organizacional *percibido se relacionaría de manera directa con el compromiso normativo, fue confirmada. Meyer y Allen (1997), sugieren que el compromiso normativo pudiera* desarrollarse sobre la base de un contrato psicológico entre el empleado y la organización, el cual implica la existencia de expectativas de las partes involucradas en una relación de intercambio, con respecto a sus obligaciones recíprocas. De este modo, en el caso de la vinculación entre apoyo organizacional percibido y el compromiso normativo, la forma de contrato que pudiera estar operando sería correspondiente a lo que Rousseau y Wade-Benzoni (1995 cp. Meyer y Allen, 1997), "contratos relacionales."

Con respecto a la relación entre apoyo organizacional percibido y satisfacción laboral, se encontró, tal y como fue planteado inicialmente, la existencia de una relación positiva y significativa, que se traduce en que aquellos empleados que perciben niveles altos de apoyo organizacional, reportan altos niveles de satisfacción laboral, estos resultados concuerdan con los obtenidos por Manfredi y Tovar (2004).

En este sentido, en la medida en que los empleados perciben que sus necesidades socio afectivas son tomadas en cuenta por la organización, los niveles de satisfacción con el sistema de remuneración, reconocimientos y paquetes de beneficios será mayor, al igual que con el sistema de promociones, procedimientos operativos de la institución y las relaciones humanas dentro de la misma.

A partir de lo anterior, puede concluirse que la base sobre la cual se fundamenta esta relación, es la medida en que los empleados perciben un interés real por parte de su organización que favorece su valoración positiva; gracias a lo cual, el nivel de importancia que ellos atribuyan y la complacencia que evidencien con los procedimientos internos de su institución, resultarán significativamente elevados.

Por otro lado, al igual que la teoría del intercambio social, la norma de reciprocidad propone que todas las personas se sentirán agradecidas por acciones bien intencionadas dirigidas hacia ellos, por lo que demostraran su gratitud a través de acciones recíprocas, como lo es la satisfacción laboral (Schnake, 1991).

Estos resultados son importantes ya que contribuyen al cuerpo teórico que apoya la teoría del intercambio social, y afianza la importancia de las actitudes organizacionales como predictoras de ciudadanía y compromiso organizacional.

Con respecto al nivel del cargo, no se confirmó la hipótesis de una relación entre este predictor y el compromiso afectivo, ya que no hubo asociación entre las variables. Este resultado coincide con otra investigación llevada a cabo por Maberti (2001).

Dado que el compromiso organizacional afectivo es una fuerte creencia y aceptación de los objetivos de una organización, además del deseo de seguir siendo parte de la misma, es esperable que, siendo el nivel de cargo una característica personal que se adquiere como función a la membresía organizacional, no se de una relación significativa entre estas variables.

Es decir, si los empleados se sienten identificados afectivamente con su organización e incorporan sus objetivos y valores como propios, independientemente del nivel de cargo que ocupen, la identificación afectiva seguirá siendo la misma y, por ende, el compromiso afectivo también.

En cuanto a la hipótesis de que el nivel de cargo se asociaría de manera inversa con el compromiso organizacional de permanencia, ésta se confirmó. Como predecía la teoría, se encontró que los empleados de mayor nivel de cargo expresaron mayores niveles de compromiso organizacional de permanencia que los de menor cargo, que a diferencia de compromiso organizacional normativo, el compromiso de permanencia es puramente de carácter material y refleja las

inversión de tiempo y esfuerzo por parte de los empleados hechas durante sus años de trabajo en la organización (Allen y Meyer 1996).

Así pues, es lógico pensar que los empleados que ocupan cargos de *mayores niéveles tengan más años formando parte de la organización y por lo tanto*, sienten que el renunciar o irse de la compañía es sacrificar toda la inversión que han ido acumulando durante esos años de trabajo, por lo que se sienten más comprometidos a permanecer en la organización que lo empleados que por tener *menos tiempo ocupan niveles de cargo menos elevados*.

Otra posible explicación parece ser que en general los empleados que ocupan cargos de menor nivel sienten que su estadía en la organización es más de carácter pasajera y la perciben como medio para superarse personalmente, al contrario los empleados de mayores niveles parecen percibir su estadía en la organización como una especie de trofeo o reconocimiento que han ido alcanzado por lo tanto, necesitan y quieren mantener.

Otra posible explicación parece ser que en general los empleados que ocupan cargos de menor nivel sienten que su estadía en la organización es más de carácter pasajero y la perciben como medio para superarse.

En el caso de la hipótesis donde se planteaba que a medida que el nivel de cargo fuera más alto, jerárquicamente, los niveles de compromiso normativo serían más altos, ésta no se corroboró ya que se obtuvo una relación positiva entre estas dos variables, en concordancia con los resultados obtenidos por Maberti (2001).

Respecto a esto, si se asume que la socialización es un antecedente relevante para el desarrollo del compromiso normativo y a su vez, que la socialización se compenetra y refleja el lugar y las circunstancias específicas en las cuales se desarrolla, se comprende entonces que la ocupación podría ser uno de *los factores relevantes a considerar en este proceso, y por ende, tal como ocurrió en* el presente estudio, tener un impacto en este componente del compromiso organizacional.

Esto se puede deber a que, los empleados con cargos subordinados, usualmente tienen más necesidades económicas y cuando son parte de un paquete de beneficios importante, sienten que sus necesidades están siendo tomadas en cuenta y que la organización los está tratando de forma diferencial, por lo que suelen mostrar mayor apoyo organizacional percibido; mientras que, aquellos empleados que ocupan cargos de mayor nivel, podrían tomar por sentado estos beneficios, no inferir que la organización los toma en cuenta de forma diferencial y por ende percibir que la organización no los apoya en igual medida (Marquez y Portela, 1991)

Dados los resultados, el presente estudio permite ver que el modelo propuesto se cumple en parte. Específicamente, se observó que el compromiso organizacional afectivo y el apoyo organizacional percibido influyen sobre la ciudadanía organizacional en el sentido que un mayor compromiso afectivo y apoyo organizacional percibido predicen una mayor ciudadanía organizacional. Por su parte, estas variables funcionaron como mediadoras en el modelo del nivel de cargo y la satisfacción laboral; mientras que el compromiso organizacional de permanencia y el normativo no obtuvieron relaciones significativas con ninguna de las dimensiones de la ciudadanía organizacional.

Al no encontrar la mayoría de las relaciones entre las subdimensiones de compromiso organizacional y la satisfacción laboral sobre la ciudadanía organizacional que se esperaban, se sugiere que futuros estudios aborden esta relación utilizando otras variables que podrían mediar estas relaciones como tiempo de permanencia en el cargo.

Adicionalmente, este estudio se perfila relevante por la consolidación del tema de la ciudadanía organizacional como línea de investigación en Venezuela y por su inclusión en los modelos sobre psicología industrial y organizacional, en donde se evidencia su relación con el compromiso organizacional y apoyo organizacional percibido, además de variables sociodemográficas y personales como el nivel de cargo. De esta manera se sugiere la posibilidad de ampliar el modelo planteado en la presente investigación.

Finalmente, la variable edad no demostró ningún aporte significativo en los componentes de la ciudadanía organizacional estudiados.

Los resultados de la presente investigación confirmaron sólo algunas de las hipótesis específicas planteadas en cuanto a la relación del compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el apoyo organizacional percibido, el nivel de cargo y el sexo.

En este sentido, se observó que los empleados con niveles de compromiso organizacional afectivo mayores y una percepción de mayor apoyo por parte de la organización tienden a involucrarse en mayor medida en conductas propias de la ciudadanía organizacional.

De este modo, tanto el compromiso organizacional afectivo como el apoyo organizacional percibido representan un marco de referencia [illegible] entender por qué los empleados muestran distintos niveles de [illegible] altruistas y de complacencia que pueden aumentar la [illegible] organización.

Sin embargo, la satisfacción laboral no se asoció con las subdimensiones de la ciudadanía organizacional, proponiéndose que, en la presente investigación, la evaluación del empleado sobre su trabajo se centra en factores como pagos, recompensas, beneficios y promociones, más que con componentes afectivos, que son los que suelen estar relacionados con las diferentes dimensiones de la ciudadanía organizacional.

En relación a las variables socio demográficas consideradas en el [illegible] estudio, se encontró que la que demostró tener un efecto significativo [illegible] cargo, la cual aparece como predictor de todas las variables endógenas [illegible] compromiso organizacional afectivo.

Por último, los resultados obtenidos a partir del análisis [illegible] concluir.

VI. CONCLUSIONES

Los resultados de la presente investigación confirmaron sólo algunas de las hipótesis específicas planteadas en cuando a la relación del compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el apoyo organizacional percibido, el nivel de cargo y el sexo.

En este sentido, se observó que los empleados con niveles de compromiso organizacional afectivo mayores y una percepción de mayor apoyo por parte de la organización tienden a involucrarse en mayor medida en conductas propias de la ciudadanía organizacional.

De este modo, tanto el compromiso organizacional afectivo como el apoyo organizacional percibido representan un marco de referencia importante para entender por qué los empleados muestran distintos niveles de comportamientos altruistas y de complacencia que pueden aumentar la productividad de la organización.

Sin embargo, la satisfacción laboral no se asoció con las subdimensiones de la ciudadanía organizacional, proponiéndose que, en la presente investigación, la evaluación del empleado sobre su trabajo se centra en factores como pagos, recompensas, beneficios y promociones, más que con componentes afectivos, que son los que suelen estar relacionados con las diferentes dimensiones de la ciudadanía organizacional.

En relación a las variables socio demográficas consideradas en el presente estudio, se encontró que la que demostró tener un efecto significativo fue el nivel de cargo, la cual aparece como predictor de todas las variables endógenas, excepto compromiso organizacional afectivo.

Por último, los resultados obtenidos a partir del análisis de ruta permiten concluir:

a) Los empleados del presente centro de salud ejercen más conductas altruistas y de conciencia dentro de la organización, a medida que sienten un compromiso afectivo mayor y perciben que su empresa los apoya en mayor medida.

b) A medida que la satisfacción laboral del empleado aumenta, también lo hace su compromiso organizacional de permanencia, más no su compromiso organizacional afectivo ni normativo, por lo que no se observó la influencia de esta sobre los distintos componentes de la ciudadanía organizacional.

c) En la población estudiada, los niveles de compromiso organizacional de tipo afectivo son mayores que los niveles de compromiso organizacional normativo y de permanencia.

d) El nivel de cargo no se asocio con el compromiso organizacional afectivo, por lo que no influyó, a través de esta variable, sobre las distintas dimensiones de la ciudadanía organizacional.

e) Los empleados quienes han alcanzado mayores niveles jerárquicos dentro de la organización, tienden a mostrar menor compromiso organizacional normativo, satisfacción laboral y apoyo organizacional percibido.

f) El nivel de cargo influyó sobre la dimensión de altruismo de la ciudadanía organizacional, a través del apoyo organizacional percibido, en el sentido que a menor nivel de cargo, más apoyo organizacional percibido, por lo que el nivel de altruismo incrementa.

g) En esta población el sexo del empleado, no figura como un factor predictor del compromiso organizacional, satisfacción laboral y apoyo organizacional percibido, por lo que no se observó el efecto de esta variable sobre los distintos componentes de la ciudadanía organizacional.

VII. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

Al analizar la información teórica que respalda la presenta investigación, se puede apreciar que parte de ella está constituida por artículos científicos cuya publicación no es reciente. De esta manera, puede que algunos datos reportados, no correspondan directamente con la realidad actual.

Así, parece razonable aumentar el cuerpo teórico de esta investigación con estudios que reporten hallazgos más actualizados, para que así aumente la correspondencia entre la información presentada y los resultados obtenidos.

De igual forma, la información teórica utilizada, no pertenece a investigaciones realizadas en Venezuela o Sur América, por lo que las diferencias culturales y socio-políticas podrían estar ejerciendo su influencia en la presente investigación.

En este sentido, es deseable aumentar el cuerpo de investigaciones nacionales, para así proporcionar mayor información sobre cómo se comportan estas variables en muestras venezolanas y realizar investigaciones que se correspondan más con nuestra realidad.

La evaluación de las variables ciudadanía organizacional, compromiso organizacional, satisfacción laboral y apoyo organizacional percibido a través de una medida auto-reporte, puede ser sensible a la deseabilidad social y por ende, tener un efecto no conocido sobre los hallazgos.

De esta forma, en próximas investigaciones se podrían utilizar otras medidas menos sensibles a la deseabilidad social, como lo son reportes de supervisores o procurar una mayor independencia de la investigación y el departamento de recursos humanos de la organización.

Por otro lado, el hecho de que la mayoría de la muestra perteneciera a niveles de cargo muy inferiores, pudo haber influido en los resultados, ya que algunos de estos empleados no poseían sus estudios básicos finalizados, por lo que su nivel de lectura funcional era mínimo.

En próximas investigaciones se recomienda limitar la muestra a personas con educación técnica finalizada, ya que esto aseguraría, el completo entendimiento de las proposiciones en los instrumentos utilizados.

La variable ciudadanía organizacional está compuesta por subdimensiones claramente diferentes entre sí, por lo que haber limitado el número de variables incluidas en el modelo, podría dar cuenta del porcentaje de varianza explicado.

Con esto, se sugiere que futuros estudios aborden esta línea de investigación, utilizando otras variables que podrían mediar estas relaciones como tiempo de permanencia en el cargo.

Finalmente, a nivel metodológico, debido al carácter ex post-facto de este estudio, *los resultados obtenidos no deberían ser generalizados libremente a* poblaciones que posean características diferentes a las estudiadas.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ackfeldt, A. y Coote, L. (2000). *An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviours.* ANZMA *Visionary Marketing for the 21 Century: Facing the Challenge.* Recuperado en Octubre 13, 2004, de http://www.abs.aston.ac.uk/newweb/research/publications/

Alotaibi, A.G. (2001). Antecedents of organizational citizenship behavior: A study of public personnel in Kuwait. *Public Personnel Management, 30,* 363-377.

Alemán, M y González, M (1997). *Las propiedades motivantes del puesto como productoras del componente organizacional en una empresa del sector ferretero.* Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, escuela de relaciones industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Allen, N.J y 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, N.J y Meyer, J.P. (1993) Organizacional Commitment: Evidence of Carreer Stage effects? *Journal of Business Publishing, 26,* 49-61

Allen, N.J y Meyer, J.P (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior, 49,* 252-276.

Allen N.J., y Smith J. (1987) An investigation of 'extra-role' behaviors within organizations. Artículo presentado en la convención anual de Canadian Psychological Association.

Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., y Lynch, P. (1998) Perceived organizational support and police performance: The motherating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology, 83* (2) 288-297

Arráez, Y. y Linares, D. (1997). *Estudio relacional entre la imagen percibida de los tipos de sistema de dirección y gestión propuestos por Likert y el grado de identificación de los empleados con la organización.* Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, escuela de psicología, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Brown, O.J. y Gaylor, K.P. (2002). Organizational commitment in higher education. Manuscrito no publicado, Departamento de Gerencia y Mercadeo, Escuela de Negocios, Jackson University. Jackson, M.S.

Cardona, P. y Espejo, A. (2002). *The effect of rating source in organizational citizenship behaviour: A multitrait-method analysis.* Recuperado en Enero, 15 de 2005 de http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0474-E.pdf

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., y Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied* Psychology, 71, 500-507.

Ellickson, M. C. y Logson, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management, 31*, 343-358.

Enciclopedia Hispánica, Publishers Inc (Ed.). (1993). *Enciclopedia Hispánica.* (4ta ed., Vol 13). Versailles, Kentucky, Estados Unidos.

Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N. y Davis, A.J. (2004). *Organizational citizenship behaviour and organizational commitment in Nepal.* Recuperado en Mayo, 18 de 2005 de http://www.abs.aston.ac.k/newweb/re search/ publications/docs/RP0428.pdf

Gómez, M.A., Peña, G. y Robles, J. (2002). *Contribuciones a la deontología de la investigación en psicología.* (1ª Ed.) Caracas: Impresos Miniprés, C.A.

Gutierrez, M. y Fernandez, E. (2003). *Influencia de la estructura burocrática, pensión laboral, variables demográficas y socio laborales sobre la satisfacción laboral en el trabajo.* Trabajo de Grado de licenciatura no publicado, escuela de psicología, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Hannam, R., y Jimmieson, N. (2000), *The relationship between extra-role behaviors and job burnout for primary school teachers: a preliminary model and development o fan organizational citizenship behaviour scale.* School of Psychology, University of Queensland. Recuperado en Octubre, 13 de 2004 de http://www.aare.edu.au/02pap/han02173.htm

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science.* 9, 131-133.

Kerlinger, F.N. y Lee, H.B. (2001). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigaciones en ciencias sociales.* (4ta ed.) México: McGraw-Hill.

Konovsky, M.A., y Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal, 37*, 356-669.

Lam, S. K., Hui, C., y Law. K. S. Organizational citizenship behavior: comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international countries. *Journal of Applied Psychology, 84*, 594-601.

Lambert, S. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, *43*, 801-815.

Lovell, S., Anton, J., Mason, C. y Davidson, A. (1999). Does gender affect the link between organizational citizenship behavior and performance evaluation? Recuperado

en Octubre, 13 de 2004, de http://www.findarticles.com/p/articles/ mi_m2294/is1999Sept/ai_58469481

Lynch, P.D., Eisenberg, R. y Armelí, S. (1999). Perceived organizational support: inferior versos superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology. 84*, 467-483.

Maberti, F. (2001). *El apoyo organizacional percibido, la edad, la antigüedad y el nivel del cargo como predoctores del compromiso organizacional.* Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, escuela de psicología, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M. y Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of* Marketing, 62, 87-96.

Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M. y Fetter, R. (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behaviors on Evaluations of Sales Performance, *Journal of Marketing*, *57*, 70-80.

Magnusson, D. (2001). *Teoría de los Tests.* (4ta ed.) Mexico: Trillas.

Manfredi, A. y Tovar, G (2004). *Influencia de la Percepción de Apoyo Organizacional, Satisfacción Laboral, Jerarquía, Edad, Antigüedad y Nivel de Instrucción sobre el Compromiso Organizacional en Funcionarias de Policía Municipales de Caracas.* Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, escuela de psicología, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas-Venezuela.

Markoczy, L. y Xin, K. (2004). The virtues of omisión in organizational citizenship behavior. Manuscrito no publicado de Andrson Graduate School of Management University of California, Riverside. Recueprado de internet el 28 de enero de 2005, de www.goldmark.org/livia/pdf

Marini, M. M. (1989). Sex Differences in Earnings in the United States. .*Annual Review of Sociology 15*, 343-380.

Marquez, G. y Portella, C. (1991). Los Informales Urbanos en Venezuela: ¿pobres o eficientes? Economía Informal. Ediciones IESA.

McCook, K. (2002). Organiz*ational perception and their relationship to job attitude, effort, performance, and the organizational citizenship behaviors.* Trabajo de Grado de Doctorado no publicado de Lousiana State University. Recuperado de internet el 20 de enero de 2004, de etd02.lnx390.lsu.edu/docs/avaiable/etd1106102-195257/unrestricted /KeithMcCookdissertationfall2002.pdf

Meyer, J. y Allen, N. (1984). Testing the "Side Bet" theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*. 69, *372-378.*

Meyer, J.P., Allen, N. y Gellatly, I. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology. 69*, 372-378.

Meyer, J.P., y Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: theory, research and application*. California: Sage Publications.

Meyer, J.P., Allen, N.J., y Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology. 78,* 538-551.

Muchinsky, P. (2002) *Psicología aplicada al Trabajo*. Buenos Aires: McGraw Hill.

Moorman, R. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures in the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations 46* (6), 759-776.

Netemeyer, R., Boles, J., McKee, D. y McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedent of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*. *61* (3), 85-98.

Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome.* Lexington, M.A: Lexington Books.

Organ D.W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior *Research in Organizational Behavior*, *12* (4), 43-72.

Organ, D. y Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviors. *Personnel Psychology*. *48*, 775-802.

Paré, G., Tremblay, M. y Lalonde, P. (2001). The role of organizational commitment and citizenship behaviors in understanding relations between human resources practices and Turnover intentions of IT personnel. Recuperado en Febrero, 14 de 2004 de http://portal.acm.org/citation.cfm?id=371208.

Podsakoff, P., McKenzie, S., Moorman, R. y Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on the followers trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly, 1*, 107-142.

Podsakoff, P.M., Ahearne, M. y MacKenzie, S.B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance, *Journal of Applied Psychology, 82*, 262-270.

Podsakoff, P.M. y MacKenzie, S.B. (1994) "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness", *Journal of Marketing Research*, *3*(1), 351-363.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. y Bachrach, D.G. (2000) Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management, 26*(3), 513-563.

Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *Journal* ofPsychology, 132, 277-290.

Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: a review, proposed model and research agenda. *Human Relations*, 44, 735-759.

Shore, L.M., y Tetrick, L.E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 76* (5), 637-643.

Sierra-Bravo, R. (1981). *Análisis estadístico y modelos matemáticos.* (1era Ed). España: Paraninfo.

Sloan, P.J. y Williams, H. (2000). Job satisfaction comparison earnings and gender, *Labor, 14*(3), 473-501.

Smith, C., Organ, D. y Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior: nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology. 68*, 653-663.

Spector, P. (1997). Job *Satisfaction: Application Assessment, Causes and Consequences.* (1ª ed.) California: SAGE Publication, Inc.

Tang, T. e Ibrahim, S. (1998). Antecedents of organizational citizenship behaviour revisited: Public personnel in the United States and in the Middle East. *Public Personnel Management, 27*, 529-550.

Van Dyne, L., Cummings, L. L. y Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddled waters). *Research in Organizational Behavior, 17,* 215-285.

Van Dyne, L., Graham, J. y Dienesch, R. (1994). Organizational Citizenship Behavior: *construct, redefinition, measurement, and validation. Academy of Management Journal. 37*(4), 765-802.

Williams L.J., y Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*, 601-617.

Wayne, S., Shore, L. y Liden, R. (1997). Perceived organizational support and leadermember exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal. 40,* 82-111.

Anexo A

Escala Original de Podsakoff, MacKenzie, Paine, y Bachrach (2000) Organizational Citizenship Behaviour Questionnaire

Organizational Citizenship Behaviour Questionnaire

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Helps others who have heavy work loads	1	2	3	4	5	6	7
2	Is the classic squeaky wheel that always needs greasing	1	2	3	4	5	6	7
3	Believes in giving an honest day's work for an honest day's of play	1	2	3	4	5	6	7
4	Tries to avoid creating problems for coworkers	1	2	3	4	5	6	7
5	Consumes a lot of time complaining about trivial matters	1	2	3	4	5	6	7
6	Keeps abreast of changes in the organization	1	2	3	4	5	6	7
7	Tends to make "mountains out of molehills"	1	2	3	4	5	6	7
8	Considers the impact of his/her actions on coworkers	1	2	3	4	5	6	7
9	Attends meetings that are not mandatory, but are considered important	1	2	3	4	5	6	7
10	Is always ready to lend a helping hand to those around him/her	1	2	3	4	5	6	7
11	Attends functions that are not required, but help the company image	1	2	3	4	5	6	7
12	Reads and keeps up with organization announcements, memos, and so on	1	2	3	4	5	6	7
13	Helps others who have been absent	1	2	3	4	5	6	7
14	Does not abuse the rights of other	1	2	3	4	5	6	7
15	Willingly helps others who have work related problems	1	2	3	4	5	6	7
16	Always focuses of what's wrong, rather that the positive side	1	2	3	4	5	6	7
17	Takes steps to try to prevent problems with other workers	1	2	3	4	5	6	7
18	Attendance at work is above the norm	1	2	3	4	5	6	7
19	Always find fault with what the organization is doing	1	2	3	4	5	6	7
20	Is mindful of how his/her actions on coworkers	1	2	3	4	5	6	7
21	Does not take extra breaks	1	2	3	4	5	6	7
22	Obeys company rules and regulations even when no one is watching	1	2	3	4	5	6	7
23	Helps orient new people even though it is not required	1	2	3	4	5	6	7
24	Is one of my most conscientious employees	1	2	3	4	5	6	7

Anexo B

Escala de Apoyo Organizacional Percibido de Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa (1986) Traducida y Adaptada por Maberti (2001).

Anexo C

Escala de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1990), traducida por Aleman y Gonzales (1997).

CUESTIONARIO DE CIUDADANIA ORGANIZACIONAL

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Ayudo a compañeros con trabajos pesados	1	2	3	4	5	6	7
2	No necesito que me manden a hacer las cosas	1	2	3	4	5	6	7
3	Apoyo el dar un día honesto de trabajo, por un día honesto de paga.	1	2	3	4	5	6	7
4	Evito crearle problemas a mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
5	Me molestan cuestiones triviales constantemente	1	2	3	4	5	6	7
6	Estoy al corriente de los cambios en la organización	1	2	3	4	5	6	7
7	Tiendo a exagerar las cosas	1	2	3	4	5	6	7
8	Considero el impacto que tienen mis acciones sobre los demás	1	2	3	4	5	6	7
9	Asisto a reuniones que no son obligatorias, pero se consideran importantes	1	2	3	4	5	6	7
10	Estoy dispuesto a tenderle la mano a las personas que me rodean.	1	2	3	4	5	6	7
11	Ejecuto funciones que no son obligatorias, pero favorecen la imagen de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
12	Leo y estoy al tanto de los anuncios, memos, etc de la organización	1	2	3	4	5	6	7
13	Ayudo a compañeros quienes se han ausentado	1	2	3	4	5	6	7
14	No violo los derechos de los demás	1	2	3	4	5	6	7
15	Ayudo a compañeros que tienen problemas relacionados con el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
16	Generalmente me concentró en lo que está mal, en lugar de apreciar el lado positivo	1	2	3	4	5	6	7
17	Hago cosas para prevenir problemas con otros trabajadores	1	2	3	4	5	6	7
18	Soy puntual en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
19	Apoyo las decisiones de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
20	Estoy consciente sobre cómo mi comportamiento afecta el trabajo de otras personas	1	2	3	4	5	6	7
21	No tomo más tiempo libre del permitido	1	2	3	4	5	6	7
22	Obedezco las normas y políticas de la empresa, aún cuando nadie esté supervisando	1	2	3	4	5	6	7
23	Oriento a personas nuevas en el trabajo, a pesar de que no es obligatorio	1	2	3	4	5	6	7
24	Me considero uno de los empleados más rectos	1	2	3	4	5	6	7

Anexo D

Escala de Satisfacción Laboral de Spector (1997) y traducida por Manfredi y Tovar (2004).

ESCALA DE SATISFACCION LABORAL

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Siento que me están pagando una cantidad justa por el trabajo que hago	1	2	3	4	5	6	7
2	Realmente hay poca oportunidad de promoción en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
3	Mi supervisor es bastante competente haciendo su trabajo	1	2	3	4	5	6	7
4	No estoy satisfecho con los beneficios que recibo	1	2	3	4	5	6	7
5	Cuando hago un buen trabajo recibo, el reconocimiento que debería recibir	1	2	3	4	5	6	7
6	Muchas de nuestras reglas y procedimientos hacen difícil hacer un buen trabajo	1	2	3	4	5	6	7
7	Me gusta la gente con la que trabajo	1	2	3	4	5	6	7
8	Algunas veces siento que mi trabajo no tiene sentido	1	2	3	4	5	6	7
9	Las comunicaciones parecen buenas dentro de esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
10	Los aumentos de salario son demasiado bajos y muy espaciados entre si	1	2	3	4	5	6	7
11	Aquellos que hacen bien su trabajo tienen una oportunidad justa de ser promovidos	1	2	3	4	5	6	7
12	Mi supervisor es injusto conmigo	1	2	3	4	5	6	7
13	Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que ofrecen otras organizaciones	1	2	3	4	5	6	7
14	Siento que el trabajo que hago no es apreciado	1	2	3	4	5	6	7
15	Mis esfuerzos por hacer un buen trabajo son rara vez bloqueados por las normas y procedimientos oficiales de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
16	Encuentro que tengo que trabajar más duro en mis tareas debido a la incompetencia de la gente con que trabajo	1	2	3	4	5	6	7
17	Me gusta hacer las cosas que hago en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
18	Las metas de esta organización no están claras para mi	1	2	3	4	5	6	7
19	No me siento apreciado por la organización	1	2	3	4	5	6	7
20	La gente progresa aquí tan rápido como lo hacen en otras empresas	1	2	3	4	5	6	7
21	Mi supervisor muestra poco interés en los sentimientos de sus subordinados	1	2	3	4	5	6	7
22	El paquete de beneficios que tenemos es equitativo	1	2	3	4	5	6	7
23	Hay pocas recompensas para los que aquí trabajan	1	2	3	4	5	6	7
24	Tengo demasiado que hacer en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
25	Disfruto con mis compañeros	1	2	3	4	5	6	7
26	A menudo siento que no sé que está pasando con la organización	1	2	3	4	5	6	7

27	Siento orgullo de hacer mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
28	Me siento satisfecho con las oportunidades de incremento salarial	1	2	3	4	5	6	7
29	Hay beneficios que no tenemos y deberíamos tener	1	2	3	4	5	6	7
30	Me gusta mi supervisor	1	2	3	4	5	6	7
31	Tengo mucho trabajo administrativo	1	2	3	4	5	6	7
32	No siento que mis esfuerzos sean recompensados en la forma en que deberían ser	1	2	3	4	5	6	7
33	Estoy satisfecho con mis oportunidades de promoción	1	2	3	4	5	6	7
34	Hay demasiadas discusiones y peleas en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
35	Mi trabajo es agradable	1	2	3	4	5	6	7
36	Las asignaciones de trabajo no se explican completamente	1	2	3	4	5	6	7

Edad _____

Sexo F _____ M_____

Nivel de Cargo

1_____Supervisores de Proceso (Coordinadores de área y jefes de áreas)

2_____Bioanalistas (Bioanalistas)

3_____Personal Técnico-operativo (Analistas, técnicos, asistentes y auxiliares administrativos)

4_____Personal Atención al cliente (Enfermeras/os, controlistas, cajeros y recepcionistas)

5_____Personal Base (Auxiliares de mantenimiento y de limpieza y servicios técnicos)

Anexo E

Cuestionario de Datos Personales

Edad _____

Sexo F _____ M_____

Nivel de Cargo

1_____Supervisores de Proceso (Coordinadores de área y jefes de áreas)

2_____Bioanalístas (Bioanalístas)

3_____Personal Técnico-operativo (Analistas, técnicos, asistentes y auxiliares administrativos)

4_____Personal Atención al cliente (Enfermeras/os, controlistas, cajeros y recepcionistas)

5_____Personal Base (Auxiliares de mantenimiento y de lavado y servicios técnicos)

Anexo F

Gráfico de Distribución de Frecuencia del Nivel de Cargo de los Empleados y Gráfico de Distribución de Frecuencia del Sexo de los Empleados

Gráfico de Distribución de Frecuencia del Nivel de Cargo de los Empleados

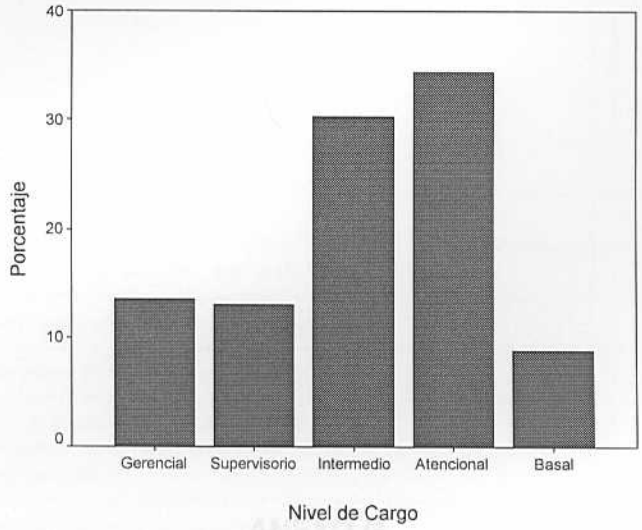
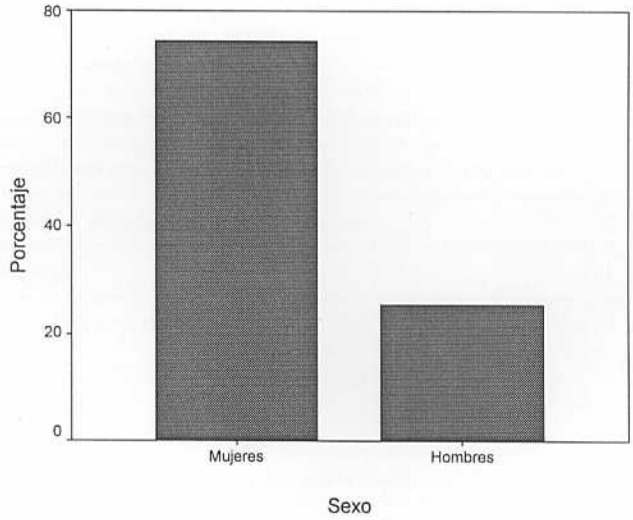


Gráfico de Distribución de Frecuencia del Sexo de los Empleados



ANEXO G

Escala de Ciudadanía Organizacional Traducida

Escala de Ciudadanía Organizacional

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Ayudo a compañeros con trabajos pesados	1	2	3	4	5	6	7
2	No necesito que me manden a hacer las cosas	1	2	3	4	5	6	7
3	Apoyo el dar un día honesto de trabajo, por un día honesto de paga.	1	2	3	4	5	6	7
4	Evito crearle problemas a mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
5	Me molestan cuestiones triviales constantemente	1	2	3	4	5	6	7
6	Estoy al corriente de los cambios en la organización	1	2	3	4	5	6	7
7	Tiendo a exagerar las cosas	1	2	3	4	5	6	7
8	Considero el impacto que tienen mis acciones sobre los demás	1	2	3	4	5	6	7
9	Asisto a reuniones que no son obligatorias, pero se consideran importantes	1	2	3	4	5	6	7
10	Estoy dispuesto a tenderle la mano a las personas que me rodean.	1	2	3	4	5	6	7
11	Ejecuto funciones que no son obligatorias, pero favorecen la imagen de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
12	Leo y estoy al tanto de los anuncios, memos, etc de la organización	1	2	3	4	5	6	7
13	Ayudo a compañeros quienes se han ausentado	1	2	3	4	5	6	7
14	No violo los derechos de los demás	1	2	3	4	5	6	7
15	Ayudo a compañeros que tienen problemas relacionados con el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
16	Generalmente me concentró en lo que está mal, en lugar de apreciar el lado positivo	1	2	3	4	5	6	7
17	Hago cosas para prevenir problemas con otros trabajadores	1	2	3	4	5	6	7
18	Soy puntual en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
19	Apoyo las decisiones de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
20	Estoy consciente sobre cómo mi comportamiento afecta el trabajo de otras personas	1	2	3	4	5	6	7
21	No tomo más tiempo libre del permitido	1	2	3	4	5	6	7
22	Obedezco las normas y políticas de la empresa, aún cuando nadie esté supervisando	1	2	3	4	5	6	7
23	Oriento a personas nuevas en el trabajo, a pesar de que no es obligatorio	1	2	3	4	5	6	7
24	Me considero uno de los empleados más rectos	1	2	3	4	5	6	7

ANEXO H

Coeficientes de Confiabilidad de la Prueba Piloto

Confiabilidad de la Prueba Piloto

ítem borrado	Media si el ítem es borrado	Varianza si el ítem es borrado	Correlación del ítem con la escala total	Alpha si el es
C1	126,9396	216,8815	,6278	,8012
C2	129,8993	238,1047	,0221	,8294
C3	128,2953	235,3041	,0427	,8324
C4	126,6040	217,6192	,4756	,8061
C5	127,1074	224,2451	,2680	,8173
C6	126,7718	236,0827	,1526	,8190
C7	127,7315	222,1437	,3025	,8155
C8	126,8523	218,6537	,5964	,8028
C9	127,2752	222,7413	,4349	,8086
C10	126,4631	221,6287	,6840	,8030
C11	126,9060	230,1668	,2834	,8148
C12	126,8054	234,4146	,2173	,8169
C13	127,2081	213,3280	,6523	,7989
C14	126,3289	232,5330	,3027	,8144
C15	126,6510	219,2693	,6981	,8013
C16	127,6711	220,7087	,3439	,8130
C17	127,0201	222,2766	,5125	,8063
C18	126,7114	232,1391	,1997	,8183
C19	128,1544	227,7395	,1995	,8211
C20	126,9732	226,2560	,3570	,8119
C21	127,3826	213,2513	,5138	,8037
C22	126,8456	212,7666	,6348	,7991
C23	126,7651	217,1809	,5994	,8020
C24	127,3087	230,6743	,1978	,8192

Alpha = ,8182
Alpha Estandarizada = ,8434

ANEXO I

Análisis Factorial de la Prueba Piloto

Análisis Factorial de la Prueba Piloto

Factores	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
Altruismo	6,260	26,083	26,083	4,430	18,457	18,457
Deportivismo	2,341	9,756	35,838	2,792	11,632	30,089
Conciencia	1,955	8,147	43,985	2,486	10,357	40,446
Integridad	1,618	6,743	50,728	2,468	10,283	50,728

	Ciudadanía Organizacional			
	Altruismo	Deportivismo	Conciencia	Integridad
C1	,577	,324		
C2				,627
C3				,551
C4			,330	,570
C5		,730		
C6			,572	
C7		,703		
C8		,363	,415	,532
C9	,403			,301
C10	,612	,318		,451
C11	,509		,465	
C12			,608	
C13	,706	,309		
C14	,442			
C15	,662			,478
C16		,639		
C17			,536	
C18	,602			-,361
C19		,634		
C20			,715	
C21	,727			
C22	,739			
C23	,402		,330	,468
C24	,547			

Caracas Abril de 2005

Por medio de la presente nos dirigimos a usted para solicitar su colaboración en una investigación que se está realizando con el fin de obtener el grado de licenciado en psicología en la Universidad Católica Andrés Bello.

Para ello requerimos conteste TODAS las peguntas del siguiente cuestionario, ya que de lo contrario éste será invalidado. *Siéntase libre de contestar sinceramente* pues la información recaudada será [illegible] de manera confidencial, por lo que no debe escribir [illegible] ninguna información que lo identifique.

Muchas gracias por su colaboración.

Mariana Biaggini y Alexandra Mendoza

Anexo J

Instrumento Definitivo

Caracas Abril de 2005

Por medio de la presente nos dirigimos a usted para solicitar su colaboración en una investigación que se está realizando con el fin de obtener el grado de licenciado en psicología en la Universidad Católica Andrés Bello.

Para ello requerimos conteste **TODAS** las peguntas del siguiente cuestionario, ya que de lo contrario éste será invalidado. Siéntase libre de contestar sinceramente pues la información recaudada será tratada de manera confidencial por lo que no debe escribir su nombre o alguna información que lo identifique.

Muchas gracias por su colaboración,

Mariana Biaggini y Alexandra Mendoza

Instrucciones:

A continuación se presenta una escala que tiene como objetivo describir los comportamientos de los empleados. Lea detenidamente las afirmaciones, y marque con una X la opción que mejor describa su manera de pensar. No es una prueba para medir conocimientos ni capacidades, por lo tanto no existen respuestas buenas. Por favor conteste todas las afirmaciones. Los datos por usted suministrados son totalmente confidenciales. Agradecemos su colaboración y sinceridad.

Edad_____ Sexo: F____ M____

Nivel del Cargo:

1_____Supervisores de Proceso (Coordinadores de área y jefes de áreas)

2_____Bioanalistas (Bioanalistas)

3_____Personal Técnico-operativo (Analistas, técnicos, asistentes y auxiliares administrativos)

4_____Personal Atención al cliente (Enfermeras/os, controlistas, cajeros y recepcionistas)

5_____Personal Base (Auxiliares de mantenimiento y de lavado y servicios técnicos)

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Ayudo a compañeros con trabajos pesados	1	2	3	4	5	6	7
2	No necesito que me manden a hacer las cosas	1	2	3	4	5	6	7
3	Apoyo el dar un dia honesto de trabajo, por un dia honesto de paga.	1	2	3	4	5	6	7
4	Evito crearle problemas a mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
5	Me molestan cuestiones triviales constantemente	1	2	3	4	5	6	7
6	Estoy al corriente de los cambios en la organización	1	2	3	4	5	6	7
7	Tiendo a exagerar las cosas	1	2	3	4	5	6	7
8	Considero el impacto que tienen mis acciones sobre los demás	1	2	3	4	5	6	7
9	Asisto a reuniones que no son obligatorias, pero se consideran importantes	1	2	3	4	5	6	7
10	Estoy dispuesto a tenderle la mano a las personas que me rodean.	1	2	3	4	5	6	7
11	Ejecuto funciones que no son obligatorias, pero favorecen la imagen de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
12	Leo y estoy al tanto de los anuncios, memos, etc de la organización	1	2	3	4	5	6	7
13	Ayudo a compañeros quienes se han ausentado	1	2	3	4	5	6	7
14	No violo los derechos de los demás	1	2	3	4	5	6	7
15	Ayudo a compañeros que tienen problemas relacionados con el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
16	Generalmente me concentró en lo que está mal, en lugar de apreciar el lado positivo	1	2	3	4	5	6	7
17	Hago cosas para prevenir problemas con otros trabajadores	1	2	3	4	5	6	7
18	Soy puntual en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
19	Apoyo las decisiones de la empresa	1	2	3	4	5	6	7

20	*Estoy consciente sobre cómo mi comportamiento afecta el trabajo de otras personas*	1	2	3	4	5	6	7
21	No tomo más tiempo libre del permitido	1	2	3	4	5	6	7
22	Obedezco las normas y políticas de la empresa, aún cuando nadie esté supervisando	1	2	3	4	5	6	7
23	Oriento a personas nuevas en el trabajo, a pesar de que no es obligatorio	1	2	3	4	5	6	7
24	Me considero uno de los empleados más rectos	1	2	3	4	5	6	7
25	Si yo no hubiera invertido tanto en mi mismo(a) en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte	1	2	3	4	5	6	7
26	Aunque fuera ventajoso para mí yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora	1	2	3	4	5	6	7
27	Si deseara renunciar a la organización en estos momentos muchas cosas de mi vida se verían afectadas	1	2	3	4	5	6	7
28	Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo	1	2	3	4	5	6	7
29	Si renunciara a esta organización siento que tendría pocas opciones alternativas	1	2	3	4	5	6	7
30	*Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización*	1	2	3	4	5	6	7
31	Me sentiría culpable si renunciara a esta organización en este momento	1	2	3	4	5	6	7
32	Esta organización merece mi lealtad	1	2	3	4	5	6	7
33	Realmente siento los problemas de mi organización como propios	1	2	3	4	5	6	7
34	No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual	1	2	3	4	5	6	7
35	Yo no renunciaría a mi organización ahora porque me siento obligado con la gente en ellas	1	2	3	4	5	6	7
36	Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal	1	2	3	4	5	6	7
37	Le debo muchísimo a mi organización	1	2	3	4	5	6	7
38	No me siento como "parte de la familia" en mi organización	1	2	3	4	5	6	7
39	No tengo fuertes sentimientos de pertenencia en mi organización	1	2	3	4	5	6	7
40	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas	1	2	3	4	5	6	7
41	Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización, incluso si lo deseara	1	2	3	4	5	6	7
42	No me siento "emocionalmente vinculado" con esta organización	1	2	3	4	5	6	7
43	La organización aprecia mi contribución para su progreso	1	2	3	4	5	6	7
44	La organización se enorgullece de mis logros en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
45	Si la organización pudiera contratar a alguien por un salario más bajo para reemplazar, lo haría	1	2	3	4	5	6	7
46	La organización está dispuesta a ayudarme cuando necesito un favor especial	1	2	3	4	5	6	7

47	La organización se preocupa por mí satisfacción en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
48	La organización presta atención a mis opiniones	1	2	3	4	5	6	7
49	La organización presta muy poca preocupación por mí	1	2	3	4	5	6	7
50	Es posible obtener ayuda por parte de la organización cuando tengo un problema	1	2	3	4	5	6	7
51	Aunque yo realizara el mejor trabajo posible, la organización no se daría cuenta	1	2	3	4	5	6	7
52	La organización no aprecia ningún tipo de esfuerzo extra que yo haga	1	2	3	4	5	6	7
53	La organización no me toma en cuenta cuando adopta decisiones que me afectan directamente	1	2	3	4	5	6	7
54	La organización trata de que mi trabajo sea lo más interesante posible	1	2	3	4	5	6	7
55	La organización verdaderamente toma en cuenta mis metas y valores	1	2	3	4	5	6	7
56	La organización realmente se preocupa por mi bienestar	1	2	3	4	5	6	7
57	Si se le presentase la oportunidad, la organización se aprovecharía de mí	1	2	3	4	5	6	7
58	La organización está dispuesta a hacer esfuerzos para ayudarme a desempeñar mi trabajo demostrando lo mejor de mi	1	2	3	4	5	6	7
59	Siento que me están pagando una cantidad justa por el trabajo que hago	1	2	3	4	5	6	7
60	Realmente hay poca oportunidad de promoción en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
61	Mi supervisor es bastante competente haciendo su trabajo	1	2	3	4	5	6	7
62	No estoy satisfecho con los beneficios que recibo	1	2	3	4	5	6	7
63	Cuando hago un buen trabajo recibo, el reconocimiento que debería recibir	1	2	3	4	5	6	7
64	Muchas de nuestras reglas y procedimientos hacen difícil hacer un buen trabajo	1	2	3	4	5	6	7
65	Me gusta la gente con la que trabajo	1	2	3	4	5	6	7
66	Algunas veces siento que mi trabajo no tiene sentido	1	2	3	4	5	6	7
67	Las comunicaciones parecen buenas dentro de esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
68	Los aumentos de salario son demasiado bajos y muy espaciados entre si	1	2	3	4	5	6	7
69	Aquellos que hacen bien su trabajo tienen una oportunidad justa de ser promovidos	1	2	3	4	5	6	7
70	Mi supervisor es injusto conmigo	1	2	3	4	5	6	7
71	Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que ofrecen otras organizaciones	1	2	3	4	5	6	7
72	Siento que el trabajo que hago no es apreciado	1	2	3	4	5	6	7
73	Mis esfuerzos por hacer un buen trabajo son rara vez bloqueados por las normas y procedimientos oficiales de la empresa	1	2	3	4	5	6	7

74	Encuentro que tengo que trabajar más duro en mis tareas debido a la incompetencia de la gente con que trabajo	1	2	3	4	5	6	7
75	Me gusta hacer las cosas que hago en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
76	Las metas de esta organización no están claras para mí	1	2	3	4	5	6	7
77	No me siento apreciado por la organización	1	2	3	4	5	6	7
78	La gente progresa aquí tan rápido como lo hacen en otras empresas	1	2	3	4	5	6	7
79	Mi supervisor muestra poco interés en los sentimientos de sus subordinados	1	2	3	4	5	6	7
80	El paquete de beneficios que tenemos es equitativo	1	2	3	4	5	6	7
81	Hay pocas recompensas para los que aquí trabajan	1	2	3	4	5	6	7
82	Tengo demasiado que hacer en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
83	Disfruto con mis compañeros	1	2	3	4	5	6	7
84	A menudo siento que no sé que está pasando con la organización	1	2	3	4	5	6	7
85	Siento orgullo de hacer mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
86	Me siento satisfecho con las oportunidades de incremento salarial	1	2	3	4	5	6	7
87	Hay beneficios que no tenemos y deberíamos tener	1	2	3	4	5	6	7
88	Me gusta mi supervisor	1	2	3	4	5	6	7
89	Tengo mucho trabajo administrativo	1	2	3	4	5	6	7
90	No siento que mis esfuerzos sean recompensados en la forma en que deberían ser	1	2	3	4	5	6	7
91	Estoy satisfecho con mis oportunidades de promoción	1	2	3	4	5	6	7
92	Hay demasiadas discusiones y peleas en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
93	Mi trabajo es agradable	1	2	3	4	5	6	7
94	Las asignaciones de trabajo no se explican completamente	1	2	3	4	5	6	7

Gracias por su colaboración.

ANEXO K

Coeficientes de Confiabilidad de las escalas incluidas en el estudio

	Media si el ítem es borrado	Varianza si el ítem es borrado	Correlación del ítem con la escala total	Alpha si el ítem es borrado
Altruismo				
C2	73,1995	39,7334	,2450	,6788
C3	72,8324	41,5639	,2606	,6704
C4	72,6330	41,0009	,3076	,6634
C8	73,3537	40,7412	,2690	,6702
C10	72,4761	43,7274	,3526	,6655
C14	72,6011	40,8698	,4190	,6505
C15	72,8165	42,8116	,2731	,6685
C17	73,1064	40,1327	,3501	,6569
C20	73,0957	38,8281	,3941	,6493
C21	73,1729	39,1514	,2978	,6675
C22	72,6277	42,6183	,3561	,6611
C23	72,7420	41,8559	,3645	,6582
C24	73,6622	40,7043	,2899	,6664
Alpha de Cronbach = ,7056				
Complacencia				
C1	33,0745	27,1678	,2824	,6455
C6	33,9468	22,3438	,4208	,6075
C9	33,4601	23,9237	,4146	,6065
C11	32,7234	26,1580	,4909	,5945
C12	32,9947	26,4906	,3926	,6157
C13	32,6330	29,3369	,2338	,6542
C19	33,5718	25,5575	,3696	,6207
Alpha de Cronbach = ,6621				
Apoyo Organizacional Percibido				
AOP1	62,9069	252,9380	,6428	,8571
AOP2	62,8830	252,9516	,6440	,8571
AOP3	63,5213	268,0582	,3299	,8719
AOP4	62,3697	254,5963	,6215	,8582
AOP5	63,0665	245,4062	,7696	,8511
AOP6	63,0479	247,8804	,7351	,8528
AOP7	63,1649	266,0794	,4055	,8678
AOP8	62,2739	259,1114	,5975	,8597
AOP9	63,1516	262,7370	,4127	,8680
AOP10	63,1223	260,1023	,4758	,8648
AOP11	63,3963	266,5759	,3799	,8691
AOP12	62,8324	257,6705	,5874	,8599
AOP13	63,1543	249,2188	,7210	,8536
AOP14	63,0798	251,3696	,7110	,8545
AOP15	63,4229	315,9887	-,3992	,8996
AOP16	62,8378	254,2216	,6418	,8574
Alpha de Cronbach = ,8729				

	Media si el ítem es borrado	Varianza si el ítem es borrado	Correlación del ítem con la escala total	Alpha si el ítem es borrado
Compromiso Organizacional Afectivo				
CO1	33,6356	68,4189	,6694	,8042
CO2	33,0745	73,3224	,5955	,8151
CO3	32,8165	73,5422	,6113	,8136
CO8	34,1011	69,6484	,5741	,8184
CO9	32,5505	74,6961	,5959	,8159
CO10	33,8457	74,5841	,4330	,8376
CO11	33,1144	70,8322	,6393	,8090
CO15	32,5824	77,6252	,4521	,8320
Alpha de Cronbach = ,8405				
Compromiso Organizacional de Permanencia				
CO4	13,7793	15,6231	,4530	,5368
CO5	13,8777	15,2117	,5234	,4878
CO6	13,7739	15,5834	,4208	,5601
CO1	14,4761	17,7274	,2744	,6615
Alpha de Cronbach = ,6367				
Compromiso Organizacional Normativo				
CO7	20,6649	34,4741	,3958	,5552
CO13	20,8484	37,2596	,2768	,6017
CO14	20,0957	36,8175	,3311	,5812
CO16	21,7367	34,1198	,3722	,5645
CO17	21,2074	35,9355	,3053	,5920
CO18	20,8059	33,8902	,4183	,5457
Alpha de Cronbach = ,6177				
Satisfacción Laboral				
SL1	150,4693	673,1053	,4478	,8539
SL2	149,6987	705,5266	,1180	,8622
SL3	147,9173	689,1402	,3358	,8567
SL4	149,4853	671,9136	,4369	,8541
SL5	149,6587	672,5891	,4791	,8532
SL6	149,4560	693,4626	,2863	,8577
SL7	147,4587	703,2329	,2180	,8589
SL8	148,2373	682,9569	,3547	,8562
SL9	149,1893	668,5068	,5066	,8525
SL10	150,3547	678,9514	,3576	,8562
SL11	149,4960	666,6196	,4925	,8527
SL12	148,2080	684,1545	,3469	,8564
SL13	150,3147	668,8312	,5210	,8522
SL14	149,1547	665,7407	,5291	,8519
SL15	149,3947	715,9615	,0276	,8635
SL16	148,8533	693,5854	,2296	,8595
SL17	147,2800	710,6032	,1520	,8598

SL18	149,1840	684,1880	,3399	,8566
SL19	148,8320	671,2578	,4998	,8528
SL20	150,4027	671,7545	,5166	,8525
SL21	148,3467	681,4784	,3776	,8557
SL22	149,9547	671,0808	,5050	,8527
SL23	149,7120	673,9382	,4493	,8539
SL24	150,1707	708,4467	,1185	,8613
SL25	147,4560	708,5535	,1839	,8593
SL26	149,9493	675,1338	,4438	,8541
SL27	147,1947	713,3497	,1200	,8602
SL28	150,1067	665,6303	,5094	,8522
SL29	150,6507	680,7413	,3905	,8554
SL30	148,1307	694,3385	,2362	,8591
SL31	149,5093	707,6784	,0931	,8629
SL32	150,1973	668,5438	,5127	,8524
SL33	149,8880	671,0462	,4853	,8530
SL34	148,7707	674,3056	,4213	,8545
SL35	147,6987	703,7779	,1985	,8593
SL36	148,7787	686,6541	,3152	,8572

Alpha de Cronbach = ,8555

ANEXO I

Análisis factorial de la Escala de Ciudadanía Organizacional

Análisis Factorial de Ciudadanía Organizacional

Factores	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
Altruismo	4,059	16,912	16,912	2,868	11,948	11,948
Complacencia	1,527	6,362	23,274	2,718	11,325	23,274

	Ciudadanía Organizacional	
	Altruismo	Complacencia
C1	,330	
C2		,329
C3		,439
C4		,560
C5		
C6	,622	
C7		
C8		,355
C9	,671	
C10	,308	,391
C11	,638	
C12	,597	
C13	,307	
C14		,604
C15		,360
C16		
C17		,513
C18		
C19	,593	
C20		,447
C21		,356
C22	,375	,380
C23	,350	,390
C24		,342

ANEXO M

Análisis factorial de la Escala de Compromiso Organizacional

Análisis Factorial de Ciudadanía Organizacional

Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
Afectivo	4,803	26,685	26,685	4,154	23,076	23,076
De Permanencia	2,299	12,770	39,455	2,238	12,433	35,509
Normativo	1,262	7,011	46,466	1,972	10,957	46,466

	Compromiso Organizacional		
	Afectivo	De Permanencia	Normativo
CO1	,782		
CO2	,680		
CO3	,698		
CO4		,671	
CO5		,768	
CO6		,683	
CO7	,382		,529
CO8	,718		
CO9	,674		
CO10	,570		
CO11	,717		
CO12		,534	
CO13			,585
CO14	,394		,419
CO15	,494		,333
CO16	,399		,422
CO17		-,310	,580
CO18			,699

ANEXO N

Matriz de Correlaciones Simples coeficiente producto-momento de Pearson entre las Variables del Estudio

Matriz de Correlaciones Simples

	Sexo	Nivel de Cargo	Apoyo Organizacional Percibido	Compromiso Organizacional Afectivo	Compromiso Organizacional de Permanencia	Compromiso Organizacional Normativo	Satisfaacción Laboral
Sexo	1,000 ,	-,106* ,040	,033 ,520	-,051 ,326	-,038 ,467	,052 ,319	-,002 ,964
Nivel de Cargo	-,106* ,040	1,000 ,	,129* ,012	,118* ,022	-,075 ,147	,216** ,000	,191** ,000
Apoyo Organizacional Percibido	,033 ,520	,129* ,012	1,000 ,	,549** ,000	,354** ,000	,241** ,000	,659** ,000
Compromiso Organizacional Afectivo	-,051 ,326	,118* ,022	,549** ,000	1,000 ,	,243** ,000	,428** ,000	,393** ,000
Compromiso Organizacional de Permanencia	-,038 ,467	-,075 ,147	,354** ,000	,243** ,000	1,000 ,	-,070 ,175	,346** ,000
Compromiso Organizacional Normativo	,052 ,319	,216** ,000	,241** ,000	,428** ,000	-,070 ,175	1,000 ,	,137** ,008
Satisfacción Laboral	-,002 ,964	,191** ,000	,659** ,000	,393** ,000	,346** ,000	,137** ,008	1,000 ,

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

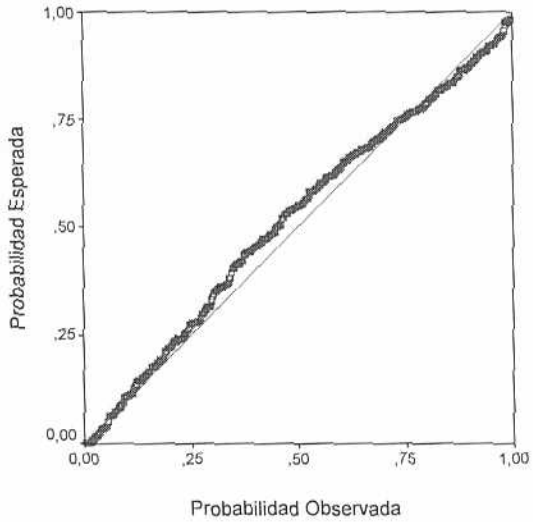
ANEXO Ñ

Modelo de Regresión para la Dimensión Altruismo de la Variable Ciudadanía Organizacional

Modelo de Regresión para Altruismo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
Altruismo	,506	,256	,246	5,01	1,886

	Coeficientes no *estandarizados*		Coeficientes *estandarizados*	*t*	*Sig.*
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	24,351	1,795		13,568	,000
Apoyo Organizacional Percibido	8,146E-02	,022	,242	3,638	,000
Compromiso Organizacional Afectivo	,160	,035	,267	4,590	,000
Compromiso Organizacional de Permanencia	3,482E-02	,057	,030	,612	,541
Compromiso Organizacional Normativo	-2,79E-02	,043	-,033	-,655	,513
Satisfacción laboral	1,882E-02	,013	,088	1,448	,149



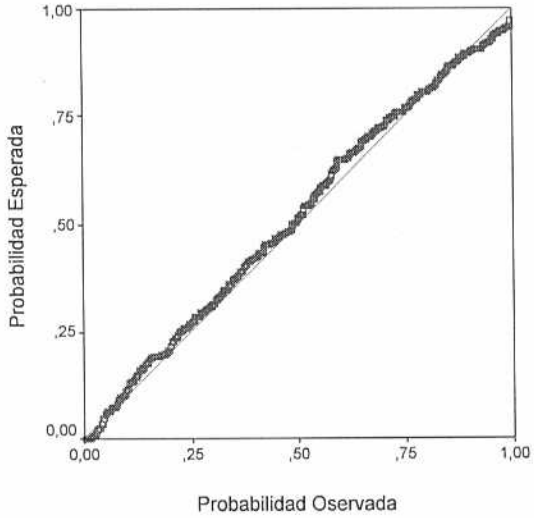
ANEXO O

Modelo de Regresión para la Dimensión Complacencia de la Variable Ciudadanía Organizacional

Modelo de Regresión para Complacencia

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
Complacencia	,192	,037	,024	6,45	1,781

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	66,527	2,310		28,800	,000
Apoyo Organizacional Percibido	-8,4E-03	,029	-,022	-,290	,772
Compromiso Organizacional Afectivo	9,482E-02	,045	,140	2,115	,035
Compromiso Organizacional de Permanencia	5,834E-02	,073	,045	,797	,426
Compromiso Organizacional Normativo	8,089E-02	,055	,085	1,477	,140
Satisfacción Laboral	-3,4E-04	,017	-,001	-,021	,984



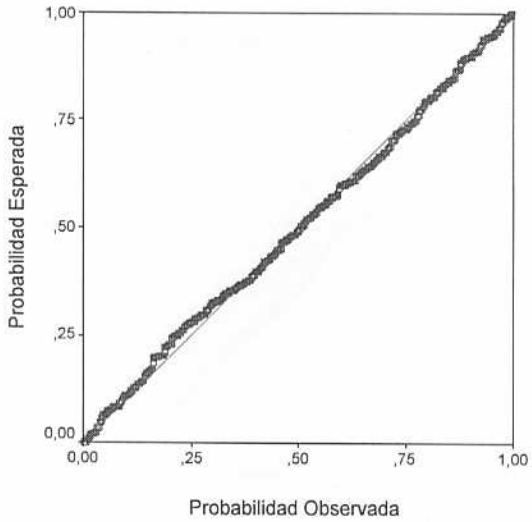
ANEXO P

Modelo de Regresión para la Dimensión Compromiso Organizacional *Afectivo de variable Compromiso Organizacional*

Modelo de Regresión para Compromiso Organizacional Afectivo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,556	,309	,302	8,06	1,919

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	16,774	2,816		5,957	,000
Sexo	-1,414	,960	-,064	-1,473	,142
Nivel de Cargo	,300	,366	,036	,820	,412
Apoyo Organizacional Percibido	,291	,032	,517	9,001	,000
Satisfacción Laboral	1,609E-02	,021	,045	,772	,440



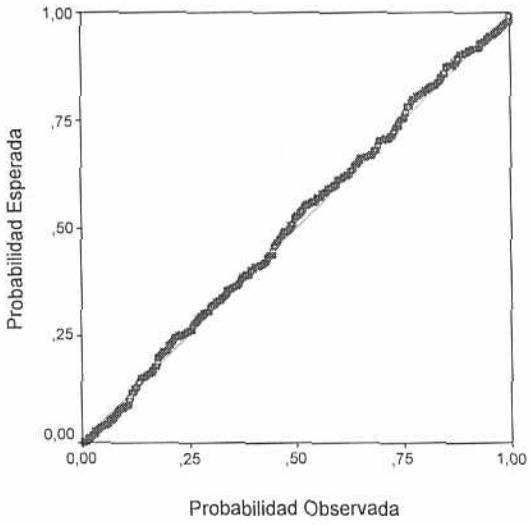
ANEXO Q

Modelo de Regresión para la Dimensión Compromiso Organizacional de Permanencia de la Variable Compromiso Organizacional

Modelo de Regresión para Compromiso Organizacional de Permanencia

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
Compromiso Organizacional *de Permanencia*	,415	,172	,163	4,61	1,784

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	10,603	1,611		6,580	,000
Sexo	-,703	,549	-,061	-1,281	,201
Nivel de Cargo	-,665	,209	-,154	-3,174	,002
Apoyo Organizacional Percibido	6,701E-02	,018	,228	3,623	,000
SAtisfacción Laboral	4,226E-02	,012	,225	3,545	,000



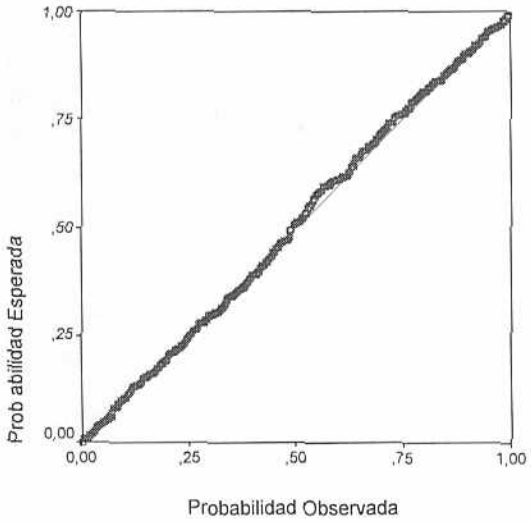
ANEXO R

Modelo de Regresión para la Dimensión Compromiso Organizacional Normativo de la Variable Compromiso Organizacional

Modelo de Regresión para Compromiso Organizacional Normativo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
Compromiso organizacional Normativo	,317	,100	,091	6,56	1,774

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	15,912	2,294		6,937	,000
Sexo	1,012	,782	,064	1,295	,196
Nivel de Cargo	1,200	,298	,203	4,024	,000
Apoyo Organizacional Percibido	,105	,026	,262	3,999	,000
Satisfacción Laboral	-1,91E-02	,017	-,074	-1,125	,261



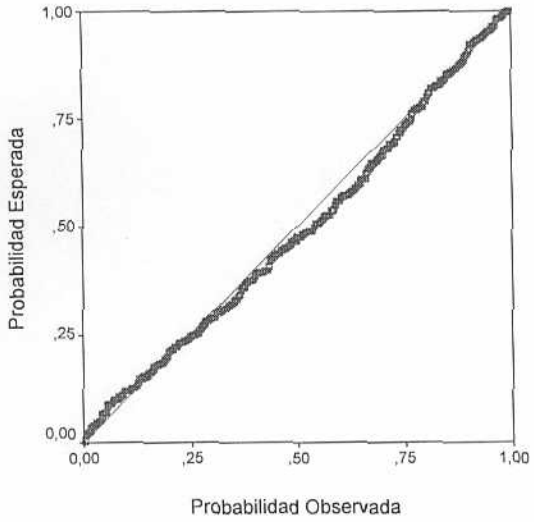
ANEXO S

Modelo de Regresión para la Variable Satisfacción Laboral

Modelo de Regresión para Satisfacción Laboral

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
Satisfacción Laboral	,668	,446	,441	20,05	1,867

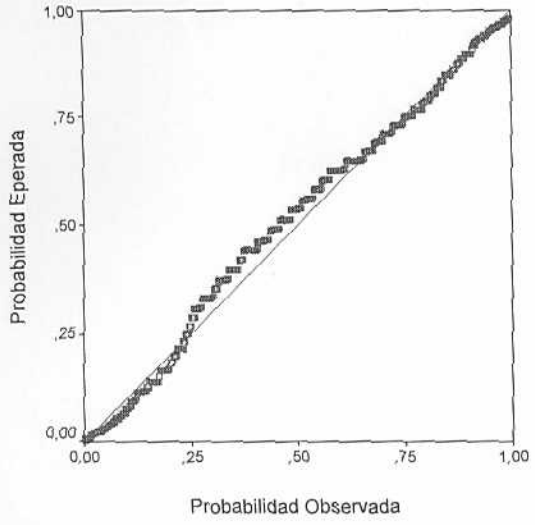
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	78,796	5,693		13,841	,000
Sexo	-,771	2,388	-,013	-,323	,747
NCNivel de Cargo	2,451	,902	,106	2,717	,007
Apoyo Organizacional Peribido	1,011	,061	,646	16,575	,000



ANEXO T

Modelo de Regresión para la Variable Apoyo Organizacional Percibido

Modelo de Regresión para Apoyo Organizacional Percibido

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
Apoyo Organizacional Percibido	,137	,019	,014	17,02	1,529

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	58,745	3,755		15,646	,000
Sexo	1,862	2,024	,047	,920	,358
Nivel de Cargo	1,968	,759	,134	2,593	,010