

TESIS  
PS2007  
037

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

**INFLUENCIA DEL APOYO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO, COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL, JUSTICIA ORGANIZACIONAL PERCIBIDA Y  
VARIABLES PERSONALES SOBRE LA CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL**

Trabajo de investigación presentado por:

Yury CASTRO GUERRERO

Silvia **FERNÁNDEZ SARCOS**

Como un requisito parcial para obtener el título de  
Licenciado en Psicología

Profesor guía:

Zuleyma **SANTALLA**

Caracas, Julio de 2007

## Dedicatoria

*A mis padres, en especial a mi mamá por regalarme la vida, por ser mi modelo de fortaleza y sabiduría, ejemplo de que se puede seguir adelante a pesar de las adversidades, por tu apoyo y amor incondicional. Gracias por luchar en silencio por mis metas...*

*A mis hermanos, todos mis hermanos... en especial a Omar por creer en mi sueño y meta, incluso antes que yo misma y por ser inspiración e impulso para cumplirla...*

*A mis sobrinas Melany y Hleydi por regalarme sus sonrisas e ilusiones de niña y permitirme vivir instantes con la pureza e inocencia que poseen, por recordarme cada día que se puede aprender algo nuevo de cada experiencia.*

*A la familia Figueroa, en especial a Osmar por tu apoyo y paciencia, por ser fuente de tranquilidad en los días de tormenta y por regalarme en cada momento un pedacito del hermoso mundo en el que vives.*

*A Silvia por ser la otra parte de la dinámica particular, por los momentos felices y los que no lo fueron tanto, porque no había podido ser otra mi compañera en este camino.*

*A mis amig@s Adri, André, Anita, Consti, Mari Ro, Jean, Ina, Yeli, Yobis... por estar allí, por los momentos compartidos que enriquecen en todo momento mis experiencias, por permitirme compartir con ustedes sus momentos importantes.*

*A mis compañeros de clase, por ser compañía, en ocasiones guías, y apoyo en el camino a la consecución de esta meta, y sobre todo por enriquecer este camino con su manera de ver el mundo.*

Yury

## AGRADECIMIENTOS

### Dedicatoria

A mi familia por ser durante estos años mi gran fortaleza sin importar la distancia:

Pa: por tus palabras de aliento, por mantener esa confianza en mí, incluso cuando yo misma la perdía, por ser mi ejemplo a seguir, por compartir tu fortaleza y valentía con nosotras y mostrarnos que más allá de las dificultades todo está en nosotras mismas, que ni un paso atrás... Ma: por ser mi eterna fortaleza, mi gran apoyo, porque tu amor ha desafiado las distancias todos los días, por recordarme quien soy y de qué soy capaz, por darme de los mejores ejemplos de valentía y darme fuerzas incluso cuando tú misma ya no podías más... Pau y Adri: porque son mi fuente de energía, porque me ayudan a caminar, porque siempre guardan sonrisas para mí, por recordarme que mis miedos no son nada comparados con mis sueños, por confiar en mí en cada momento y recordarme que sí podía hacerlo, los amo...

A mis abuelas por ser ejemplo de fortaleza e integridad, por acompañarme desde lejos en este camino con sus consejos y cariños.

A Dani por sacar en mí un montón de sonrisas que tenía guardadas, por todo tu apoyo, por compartir conmigo cada momento y darme fuerzas, por trazar conmigo caminos y sueños, por ayudarme a enfrentar los miedos, por todo tu amor.

A Consti, Andre, María, Ati, Pao, Suge, a mi "Comte", amiga y hermana: por acompañarme en esta meta, por estar conmigo en los momentos más difíciles, por enseñarme a desafiarme a mí misma, por confiar en mí, por llenarme estos años con su compañía y cariño, por recordarme que sí puedo lograrlo, por haber sido mi familia, mi refugio, mis compañeras. A Antua, Ghise, Clau y Jae, por haber creído siempre en mí y no haber dejado de estar nunca.

A todos mis compañeros, por compartir conmigo sueños, miedos, alegrías y tristezas, por haberme dado un hogar y acompañarme en este camino.

Silvia.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios y María Auxiliadora por ser guías en nuestro camino en todo momento y darnos la fortaleza para afrontar todos los retos.

A nuestros familiares por el cariño, aliento y apoyo incondicional. Por creer siempre en nosotros y por invertir esfuerzos, miedos y alegrías en la consecución de nuestros sueños.

A nuestros compañeros por acompañarnos en este camino, por enriquecer lo que somos como personas con todas las cosas especiales que cada uno tiene para dar, por recordarnos que juntos podíamos y por hacer esta experiencia aún más significativa y difícil de olvidar.

A la profesora Zuleyma por enseñarnos y acompañarnos a desafiarnos a nosotras mismas, a superar las dificultades y demostrarnos que sí era posible.

A todos nuestros profesores por dejar de sí mismos en cada experiencia.

A Andre por hacer de tu hogar nuestro hogar, por estar siempre y acompañarnos en todos los momentos importantes.

A Consti por recordarnos que siempre hay un "pa adelante", por tu disposición para ayudarnos, por guardar para nosotros las más sinceras palabras de aliento.

A Mari Ro por mantener la confianza en nosotras siempre, por recordarnos de lo que somos capaces en todos esos momentos en que ya no lo creíamos, por dar de ti mas allá de las circunstancias y de tus propias tristezas.

A todos aquellos que contribuyeron a que esto fuera posible. Gracias!!!

Yury y Silvia

# ÍNDICE GENERAL

Pág.

|                                             |      |
|---------------------------------------------|------|
| PRESENTACIÓN.....                           | i    |
| DEDICATORIA.....                            | ii   |
| AGRADECIMIENTOS.....                        | iv   |
| ÍNDICE GENERAL.....                         | v    |
| ÍNDICE DE TABLAS.....                       | viii |
| ÍNDICE DE FIGURAS.....                      | ix   |
| RESUMEN.....                                | xi   |
| I. INTRODUCCIÓN.....                        | 13   |
| II. MARCO TEÓRICO.....                      | 16   |
| 1. Ciudadanía Organizacional.....           | 16   |
| 2. Compromiso Organizacional.....           | 22   |
| 2.1. Apoyo Organizacional Percibido.....    | 25   |
| 2.2. Edad.....                              | 27   |
| 2.3. Antigüedad en la empresa.....          | 27   |
| 2.4. Nivel del Cargo de los empleados.....  | 30   |
| 3. Apoyo Organizacional Percibido.....      | 31   |
| 3.1. Antigüedad en la empresa.....          | 33   |
| 3.2. Nivel del Cargo.....                   | 33   |
| 3.3. Justicia Organizacional Percibida..... | 34   |
| 4. Justicia Organizacional Percibida.....   | 38   |
| III. MÉTODO.....                            | 42   |
| 1. Problema.....                            | 42   |
| 2. Hipótesis.....                           | 42   |
| 3. Variables.....                           | 44   |
| 3.1. Variables Endógenas.....               | 44   |
| 3.2. Variables Exógenas.....                | 47   |
| 4. Tipo y Diseño de Investigación.....      | 49   |
| 5. Población y Muestra.....                 | 50   |

|                                                                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6. Instrumentos.....                                                                                                                              | 51  |
| 7. Procedimiento.....                                                                                                                             | 60  |
| 8. Consideraciones Éticas.....                                                                                                                    | 61  |
| IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....                                                                                                                   | 63  |
| 1. Análisis Descriptivo.....                                                                                                                      | 64  |
| 2. Análisis de Ruta.....                                                                                                                          | 73  |
| V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....                                                                                                                   | 85  |
| VI. CONCLUSIONES.....                                                                                                                             | 108 |
| VII. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES.....                                                                                                          | 111 |
| VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                                                                                                             | 113 |
| IX. ANEXOS.....                                                                                                                                   | 120 |
| Anexo A. Escala Original de Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach (2000)                                                                         |     |
| Anexo B. Análisis de Confiabilidad de la escala de Ciudadanía Organizacional                                                                      |     |
| Anexo C. Estructura Factorial de la Escala de Ciudadanía Organizacional                                                                           |     |
| Anexo D. Escala de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1990),<br>traducida por Aleman y Gonzales (1997).                                  |     |
| Anexo E. Análisis de Confiabilidad de la escala de Compromiso Organizacional                                                                      |     |
| Anexo F. Estructura Factorial de la Escala de Compromiso Organizacional                                                                           |     |
| Anexo G. Escala de Apoyo Organizacional Percibido de Eisenberger, Huntington,<br>Hutchison y Sowa (1986). Traducida y Adaptada por Maberti (2001) |     |
| Anexo H. Análisis de Confiabilidad de la escala de Apoyo Organizacional Percibido                                                                 |     |
| Anexo I. Estructura Factorial de la Escala de Apoyo Organizacional Percibido                                                                      |     |
| Anexo J. Escala de Justicia Organizacional Percibida (Moorman, 1991; Colquitt,<br>2001)                                                           |     |
| Anexo K. Escala de Justicia Organizacional Percibida (Moorman, 1991; Colquitt,<br>2001; Traducida por Castro y Fernández, 2006)                   |     |
| Anexo L. Análisis de Confiabilidad de la escala de Justicia Organizacional<br>Percibida; Prueba piloto                                            |     |
| Anexo M. Estructura Factorial de la Escala de Justicia Organizacional Percibida;<br>Prueba piloto.                                                |     |
| Anexo N. Análisis de Confiabilidad de la escala de Justicia Organizacional<br>Percibida                                                           |     |
| Anexo O. Estructura Factorial de la escala de Justicia Organizacional Percibida                                                                   |     |

Anexo P. Cuestionario de Datos de Identificación

Anexo Q. Gráficos de Normalidad de los factores de la variable Ciudadanía Organizacional

Anexo R. Gráficos de Normalidad de los factores de la variable Compromiso Organizacional

Anexo S. Gráfico de Normalidad de la variable Apoyo Organizacional Percibido

Anexo T. Gráfico de Normalidad de los factores de la variable Justicia Organizacional Percibida

Anexo U. Matriz de Correlaciones Simples Producto-Momento de Pearson entre las Variables del Estudio

# ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

|                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Estadísticos Descriptivos de las Variables Utilizadas en el Estudio.....                                                 | 65 |
| Tabla 2. Frecuencias de la variable Nivel del Cargo por categoría.....                                                            | 73 |
| Tabla 3. Coeficientes de Regresión y su Significancia para la variable Ciudadanía Organizacional (Altruismo y Virtud Cívica)..... | 75 |
| Tabla 4. Coeficientes de Regresión y su Significancia para la variable Ciudadanía Organizacional (Rectitud y Cortesía).....       | 77 |
| Tabla 5. Coeficientes de Regresión y su Significancia para la variable Compromiso Organizacional Afectivo y Normativo.....        | 78 |
| Tabla 6. Coeficientes de Regresión y su Significancia para la variable Compromiso Organizacional De Permanencia.....              | 79 |
| Tabla 7. Coeficientes de Regresión y su Significancia para la variable Apoyo Organizacional Percibido.....                        | 81 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                                                                                           | Pág. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Figura 1. Modelo 1 de Smith, Organ y Near (1983).....                                                                                                     | 19   |
| Figura 2. Modelo 2 de Smith, Organ y Near (1983).....                                                                                                     | 20   |
| Figura 3. Modelo 3 de Smith, Organ y Near (1983).....                                                                                                     | 20   |
| Figura 4. Modelo de Rifai (2005).....                                                                                                                     | 24   |
| Figura 5. Modelo de Mc Farlane y Wayne (1993).....                                                                                                        | 32   |
| Figura 6. Modelo de Spence, Purdy, Cho y Almost (2006).....                                                                                               | 35   |
| Figura 7. Modelo de Loi, Hang-yu y Foley, (2006).....                                                                                                     | 37   |
| Figura 8. Modelo de Moore y Love (2005).....                                                                                                              | 40   |
| Figura 9. Modelo de Rutas hipotético propuesto.....                                                                                                       | 43   |
| Figura 10. Distribución de frecuencias de los puntajes del factor 1 (Altruismo y Virtud<br>Cívica) de la variable Ciudadanía Organizacional.....          | 66   |
| Figura 11. Distribución de frecuencias de los puntajes del factor 2 (Rectitud y Cortesía)<br>de la variable Ciudadanía Organizacional.....                | 67   |
| Figura 12. Distribución de frecuencias de los puntajes del factor 1 (Compromiso<br>Afectivo y Normativo) de la variable Compromiso<br>Organizacional..... | 68   |
| Figura 13. Distribución de frecuencias de los puntajes del factor 2 (Compromiso de<br>Permanencia) de la variable Compromiso Organizacional.....          | 68   |

|                                                                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 14. Distribución de frecuencias de los puntajes de la variable Apoyo Organizacional Percibido .....                                          | 69 |
| Figura 15. Distribución de frecuencias de los puntajes del factor 1 (Justicia Interaccional) de la variable Justicia Organizacional Percibida ..... | 70 |
| Figura 16. Distribución de frecuencias de los puntajes del factor 2 (Justicia Distributiva) de la variable Justicia Organizacional Percibida.....   | 71 |
| Figura 17. Distribución de frecuencias de los puntajes del factor 3 (Justicia Procedimental) de la variable Justicia Organizacional Percibida ..... | 71 |
| Figura 18. Distribución de frecuencias de los valores correspondientes a la antigüedad de los empleados en la empresa .....                         | 72 |
| Figura 19. Distribución de edades de los empleados .....                                                                                            | 73 |
| Figura 20. Diagrama de rutas resultante.....                                                                                                        | 83 |

## RESUMEN

Este estudio se enfocó en variables actitudinales y personales relevantes en la comprensión del comportamiento organizacional. Concretamente, se investigó la relación entre el compromiso organizacional afectivo y normativo, el compromiso organizacional de permanencia, el apoyo organizacional percibido, la justicia interaccional percibida, la justicia distributiva percibida, la justicia procedimental percibida, el nivel del cargo de los empleados, la antigüedad en la empresa, y la edad sobre dos dimensiones de la ciudadanía organizacional (altruismo y virtud cívica; y, rectitud y cortesía).

Se propuso un modelo de ruta hipotético que fue contrastado en una muestra constituida por 206 empleados de dos organizaciones ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas. Dicho modelo fue verificado mediante un análisis de regresión múltiple; y se calcularon a su vez, los coeficientes de correlación Producto-Momento de Pearson entre cada una de las variables consideradas. La medición de las variables se llevó a cabo a través de cuatro cuestionarios de auto-reporte: (a) Cuestionario de Ciudadanía Organizacional de Podsakoff, et al. (2000), traducido y adaptado a la población venezolana por Biaggini y Mendoza (2005); (b) Versión corta del cuestionario de apoyo organizacional percibido de Eisenberger, et al. (1986), traducido y adaptado a la población venezolana por Maberti (2001); (c) Cuestionario de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1990), traducido y validado en la población venezolana por Aleman y González (1997); y, (d) Cuestionario de Ciudadanía Organizacional de Colquitt (2001) y Moorman (1991), traducido y adaptado por las autoras de la presente investigación.

Los resultados obtenidos confirmaron en parte el modelo propuesto. En este sentido, se halló que los principales predictores del altruismo y virtud cívica fueron el compromiso afectivo y normativo, y la justicia interaccional; mientras que, para la segunda dimensión fueron el compromiso afectivo y normativo, la justicia interaccional, y el apoyo organizacional percibido. Además, se encontró que las tres dimensiones de la justicia organizacional percibida determinaron el apoyo organizacional percibido, y a su vez, éste último determinó el compromiso afectivo y normativo y, el de permanencia.

Adicionalmente, se hallaron relaciones positivas y significativas entre el nivel del cargo y el altruismo y virtud cívica; y entre la edad y la justicia interaccional y distributiva. Asimismo se encontró una relación inversa entre la antigüedad en la empresa y la rectitud y cortesía, y entre la antigüedad y la justicia interaccional percibida.

Finalmente, se halló una relación positiva y significativa entre las tres dimensiones de la justicia organizacional percibida y cada una de las dimensiones del compromiso organizacional.

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se enmarca dentro del área de la psicología industrial/organizacional dado que se enfoca en el estudio de variables relevantes en la comprensión del comportamiento organizacional. Esta área de investigación está centrada en la evaluación del impacto que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de la organización (Muchinsky, 2002).

El estudio del comportamiento organizacional surge debido al reconocimiento de que los resultados organizacionales dependen, en gran medida, de los comportamientos de los empleados dentro de la organización. Estos comportamientos han sido estudiados desde dos enfoques. Uno de ellos se refiere a los comportamientos esperados para el cargo y necesarios para el desempeño adecuado del rol en dicho puesto; y el otro, hace alusión a los comportamientos que van más allá de los esperados para el cargo y desempeño de rol (McCook, 2002). Una de estas formas de conducta la constituye la *ciudadanía organizacional* (conducta de ayuda, deportivismo, lealtad organizacional, conformidad organizacional, iniciativa individual, virtud cívica, y desarrollo personal), definida, según Organ (1988) y Podsakoff (2000) como el conjunto de conductas individuales discrecionales que no se encuentran reconocidas explícitamente por el sistema formal de recompensas, ni se encuentran incluidas en el perfil del cargo y que promueven el funcionamiento efectivo de la organización.

El interés por indagar acerca de las variables que influyen y se relacionan con las conductas de ciudadanía organizacional trajo consigo un incremento en la necesidad por esclarecer la naturaleza de las relaciones entre dichas variables (Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach, 2000).

En este sentido, se ha encontrado evidencia de que variables personales como la *antigüedad en la empresa* y el *nivel del cargo* de los empleados influyen sobre las conductas de ciudadanía organizacional desplegadas por los empleados. Con respecto a la

*antigüedad*, investigaciones han puesto de manifiesto que el tiempo que el empleado lleva trabajando dentro de la organización influye de manera positiva, no sólo sobre el compromiso y la satisfacción del mismo, sino también sobre la probabilidad de ocurrencia de distintas conductas discrecionales como las de ciudadanía organizacional (Feather y Rauter, 2000; Marchiori y Henkin, 2004; Moorman y Harland, 2002; Olcum, 2006; Wagner y Rush, 2000). En cuanto al *nivel del cargo* de los empleados dentro de la organización, estudios han evidenciado que éste afecta de modo indirecto a la ciudadanía organizacional a través del compromiso del empleado, lo que afecta positivamente la probabilidad de que éste evidencie conductas de ciudadanía organizacional (Allen y Meyer, 1993; Biaggini y Mendoza, 2005; Feather y Rauter, 2000; Rhoades y Eisenberger, 2002).

Otra de las variables personales estudiadas ha sido la *edad* de los empleados. Así, investigaciones como la llevada a cabo por Wagner y Rush (2000), muestran que este factor influye positivamente sobre la motivación de los sujetos a realizar conductas como las relacionadas con la ciudadanía organizacional, a través de otras variables como el compromiso organizacional. Los autores señalan que esto se debe a que la probabilidad de que los empleados desplieguen este tipo de conductas se ve influenciada por las diferencias en cuanto a su orientación con respecto a sí mismos, a otros y al trabajo, lo que se refleja en diferencias en cuanto a estas variables entre los empleados más jóvenes y aquellos de más edad.

Por otra parte, la investigación en cuanto al *compromiso organizacional* ha señalado que en la medida en que el compromiso del empleado sea mayor, la probabilidad de que éste muestre conductas de ciudadanía organizacional como las dirigidas a la obediencia y al altruismo se incrementa (Fuller, Barnett, Hester y Relyea, 2003; Gautam, Van Dick, Wagner, Upadhyay y Davis, 2005; Marchiori y Henkin, 2004; Mowday, Porter y Steers, 1982; Price y Mueller, 1986; Rifai, 2005; Schappe, 1998 y Williams y Anderson, 1991).

Asimismo, gran cantidad de estudios han mostrado la existencia de una fuerte relación positiva entre la *justicia organizacional* percibida y la ciudadanía organizacional, encontrando que las percepciones de justicia se encuentran significativamente relacionadas

con la intención de ejecutar este tipo de conductas discrecionales (Messer y White, 2006; Moore y Love, 2005; Moorman, 1991; Organ, 1990; Williams, Pitre y Zainuba, 2002).

Por otra parte, se ha estudiado el *apoyo* por parte de la organización percibido por el empleado, señalándose que en la medida en que el sujeto percibe mayor apoyo por parte de la organización se siente más comprometido con la misma y presenta más probabilidades de mostrar conductas relacionadas con la ciudadanía organizacional (Fuller, et al., 2003).

A partir de la información anterior, el presente estudio tuvo como propósito evaluar la influencia de la edad, la antigüedad en la empresa, el nivel del cargo del empleado, el compromiso organizacional, la justicia organizacional percibida y el apoyo organizacional percibido sobre la ciudadanía organizacional.

La investigación relacionada con las conductas de ciudadanía organizacional y sus respectivos antecedentes ha generado conocimiento de gran aplicabilidad al campo del comportamiento organizacional; ya que, la ejecución de conductas cívicas, tales como el altruismo, la rectitud, la cortesía, el deportivismo y la virtud cívica, contribuye al bienestar o eficiencia de la organización mediante las contribuciones adicionales que realizan sus empleados. En este sentido, los resultados de la presente investigación contribuirán a dilucidar la relación de las variables abordadas en el presente estudio como antecedentes de la ciudadanía organizacional, en el contexto venezolano.

## II. MARCO TEÓRICO

### CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL

Entre los comportamientos organizacionales que contempla la literatura sobre psicología organizacional, se halla la *ciudadanía organizacional*, la cual hace referencia a comportamientos individuales discrecionales, no directa o explícitamente reconocidos por el sistema formal de recompensas y que agregan y promueven el funcionamiento efectivo de la organización, donde dicha conducta no es un requerimiento del rol o de la descripción del cargo, sino que es cuestión de decisión personal (Podsakoff, et al., 2000; Organ, 1988).

En este sentido, una de las categorizaciones más usadas en la investigación dentro del campo de la ciudadanía organizacional es la propuesta por Organ (1988), quien identifica cinco dimensiones principales de la ciudadanía organizacional:

1. *Altruismo*: se refiere a las acciones voluntarias realizadas por el empleado para ayudar a otros a resolver sus problemas en relación con sus trabajos.
2. *Cortesía*: comprende aquellas acciones del empleado que se basan en ser atentos y respetuosos con los derechos de los demás.
3. *Deportivismo*: se refiere a qué tan dispuesto se encuentra el empleado a tolerar inconvenientes inevitables e imposiciones o demandas laborales sin emitir quejas.
4. *Virtud cívica*: referida a qué tan dispuesto se encuentra el empleado a involucrarse de manera responsable y constructiva en los procedimientos y políticas de la organización.
5. *Rectitud*: relacionada con el seguimiento adecuado de patrones mínimamente requeridos dentro de la organización, tales como la puntualidad y el cuidado de los recursos de la empresa.

Adicionalmente, según la revisión realizada por Podsakoff, et al. (2000), en las diversas investigaciones realizadas se han identificado alrededor de 30 formas diferentes de conductas de ciudadanía organizacional, que pueden agruparse en las siguientes dimensiones:

1. *Conducta de ayuda*, la cual involucra conductas como el altruismo y la ayuda interpersonal. Incluye la ayuda voluntaria que se brinda a otros para resolver problemas relacionados con el trabajo o ayudar a prevenirlos.

2. *Deportivismo*, referido a la disponibilidad para tolerar los inconvenientes e imposiciones inevitables del trabajo, incluyendo no quejarse cuando hay inconvenientes, mantener una actitud positiva incluso en aquellos casos en los que las cosas no salen como se había previsto y estar dispuestos a sacrificar los intereses personales por el bien del grupo de trabajo.

3. *Lealtad organizacional* que involucra proteger la organización, apoyar y defender los constructos organizacionales objetivos. Incluye promover la organización ante personas externas, protegiéndola, defendiéndola y manteniendo el compromiso incluso en situaciones adversas.

4. *Conformidad organizacional*, comprende conductas relacionadas con la conformidad generalizada y la obediencia organizacional, así como la internalización de las normas, regulaciones y procedimientos, lo que resulta en una escrupulosa adherencia a ellas.

5. *Iniciativa individual*, relacionada con comprometerse con tareas a un nivel mínimamente requerido, de manera que adquiere un matiz voluntario. Incluyen aportes creativos e innovaciones dirigidas a mejorar el desempeño de la organización en determinadas actividades, aceptar actividades extra por iniciativa propia y entusiasmar a otros a hacer lo mismo.

6. *Virtud o moralidad cívica*, está relacionada con la participación organizacional y la protección de la organización. Asimismo, incluye el interés y compromiso con la organización como un todo. Esto se demuestra por una disponibilidad para participar en su política, atender al ambiente para tratos y oportunidades y estar pendiente de los mejores intereses incluso con un gran costo personal.

7. *Desarrollo personal*, el cual se refiere a aquellas conductas voluntarias destinadas a mejorar su propio conocimiento, habilidades y destrezas.

No obstante lo anterior, autores como LePine, Erez y Johnson (2002) señalan, en cuanto a las clasificaciones dimensionales de la ciudadanía organizacional hechas por otros autores, que éstas se apoyan únicamente en los análisis factoriales llevados a cabo y que

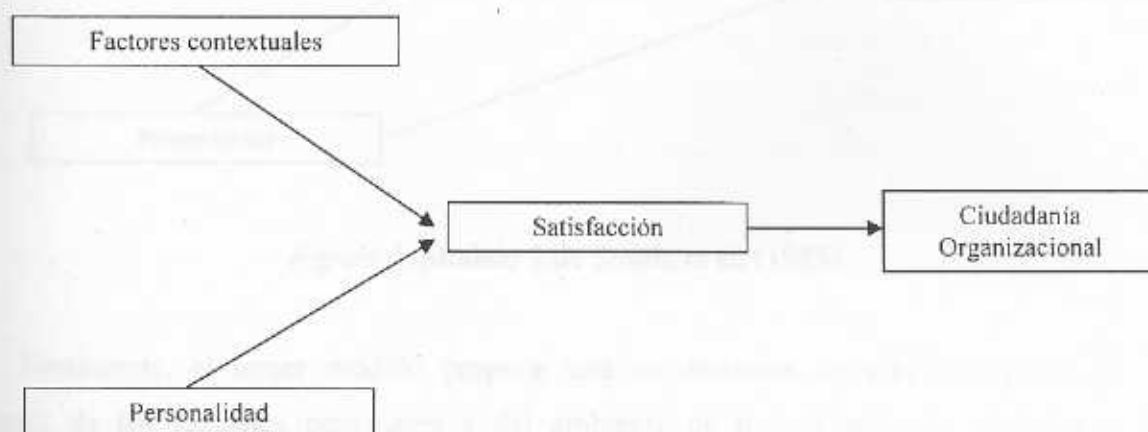
obvian la gran relación que mantienen dichas dimensiones entre sí. En este sentido, los autores argumentan que las conductas asociadas a las dimensiones de la ciudadanía organizacional que han sido señaladas por autores como Organ (1988) se superponen entre sí, lo que apuntaría a un modelo de la ciudadanía organizacional como constructo unitario, compuesto de una variedad de conductas que representan distintas manifestaciones del mismo concepto, más que como un constructo multidimensional.

A partir del estudio de la variedad de conductas implicadas en la ciudadanía organizacional, se ha encontrado que diversas variables influyen sobre el grado o la probabilidad de que los empleados presenten esta clase de conductas. Inicialmente, Smith, Organ y Near (1983) categorizaron estas variables en dos tipos: (a) un primer grupo que contempla los factores personales (del empleado) y los factores ambientales; y, (b) un segundo grupo referido a características de orden organizacional como los distintos niveles de satisfacción laboral que genera la empresa en el empleado.

Partiendo de esta primera categorización de variables, Podsakoff, et al. (2000) elaboraron una clasificación de aquellas que pueden fungir como determinantes de las conductas de ciudadanía organizacional: (a) las características individuales (o características del empleado); (b) las características de la tarea o rol; (c) las características organizacionales; y, (d) los comportamientos de liderazgo. Adicionalmente, McCook (2002), tomando como punto de partida la clasificación hecha por Organ, et al. (1983), dividió las variables personales en: (a) sociodemográficas y, (b) actitudinales; y dividió las variables contextuales o relativas al ambiente de la organización en: (a) específicas del cargo (aquellas que tienen que ver directamente con las tareas y actividades relacionadas con el cargo); (b) contextuales; y, (c) gerenciales.

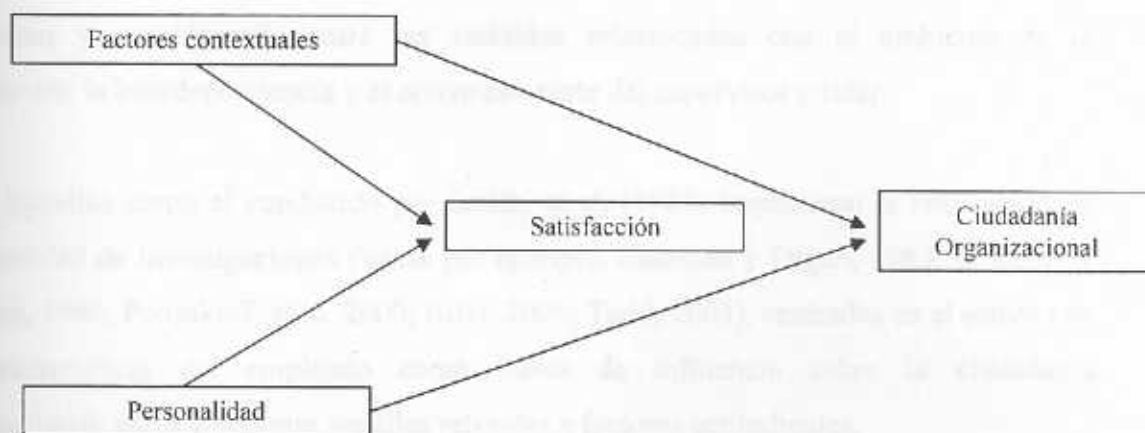
Siguiendo su clasificación, Smith, et al. (1983), propusieron tres modelos para explicar las conductas de ciudadanía organizacional, los cuales fueron contrastados en una investigación empírica llevada a cabo con una muestra conformada por 422 empleados y supervisores de una entidad bancaria de Estados Unidos.

El primer modelo planteado por los autores propone que la satisfacción laboral actúa como mediadora de las conductas de ciudadanía organizacional, y que las variables ambientales y personales tienen influencia sobre la misma únicamente a través de esta (véase Figura 1).



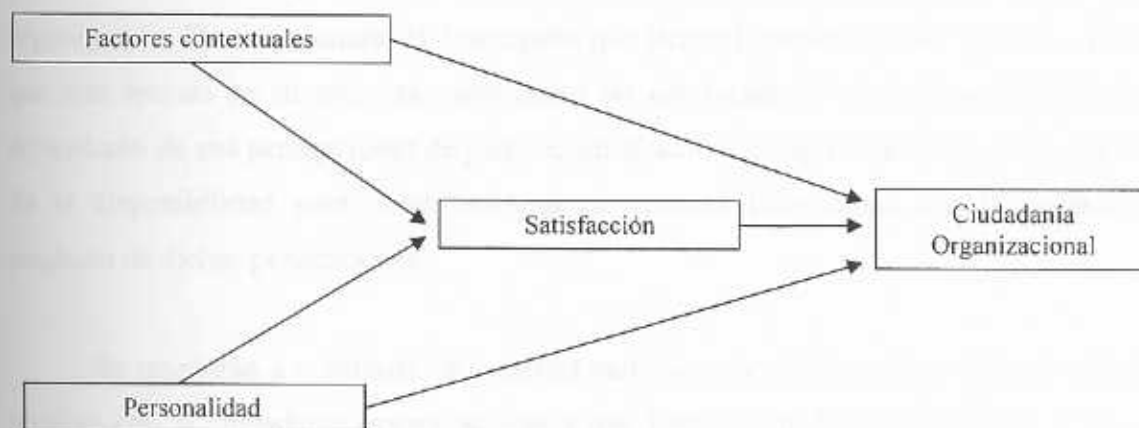
*Figura 1.* Modelo 1 de Smith, et al. (1983)

El segundo modelo propone una relación directa entre los factores ambientales inherentes a la organización, la personalidad de los empleados y las conductas de ciudadanía organizacional y; una relación directa entre los factores contextuales, la personalidad de los trabajadores y la satisfacción laboral, planteando que la satisfacción laboral representa una variable que no se encuentra directamente relacionada con la ciudadanía organizacional (véase Figura 2).



*Figura 2. Modelo 2 de Smith, et al. (1983)*

Finalmente, el tercer modelo propone una combinación de efectos directos e indirectos de las variables personales y del ambiente de trabajo sobre la ciudadanía organizacional, así como una relación directa entre la satisfacción laboral y la ciudadanía (Véase Figura 3).



*Figura 3. Modelo 3 de Smith, et al. (1983)*

Los resultados del estudio realizado por Smith, et al. (1983) indicaron que el modelo que mejor se ajustaba era el modelo 3, tomando como variables de personalidad la extraversión, el neuroticismo, la creencia en un mundo justo y datos demográficos de los

empleados; y considerando entre las variables relacionadas con el ambiente de la organización la interdependencia y el apoyo por parte del supervisor o líder.

Estudios como el conducido por Smith, et al. (1983) impulsaron la realización de gran cantidad de investigaciones (véase por ejemplo, Bateman y Organ, 1983; O'Reilly y Chatman, 1986; Podsakoff, et al. 2000; Rifai, 2005; Todd, 2003), centradas en el estudio de las características del empleado como factor de influencia sobre la ciudadanía organizacional, particularmente aquellas referidas a factores actitudinales.

Según autores como Moorman (1991), el sustento teórico de la relación entre las variables actitudinales con la ciudadanía organizacional se basa en aproximaciones cognitivas de la justicia o la equidad del intercambio social que el empleado comparte con la organización. Según este autor, la teoría de la equidad dentro del contexto organizacional hace referencia a que los comportamientos que despliega el empleado dentro de la organización a la que pertenece serán influenciados por las percepciones del mismo en cuanto a la justicia y equidad de los resultados o consecuencias que recibe de la organización. De esta manera, el desempeño que tiene el empleado y las distintas acciones que éste ejecuta en su empresa, tales como las conductas de ciudadanía organizacional, dependerán de sus percepciones de justicia, satisfacción, compromiso y apoyo y, por tanto, de la disponibilidad para comprometerse de manera beneficiosa con la organización producto de dichas percepciones.

Se reseñarán a continuación aquellas variables que parecen tener relación directa y positiva con la ciudadanía organizacional y que fueron tomadas en cuenta en el presente trabajo de investigación.

## VARIABLES DIRECTAMENTE RELACIONADAS CON LA CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL

### 1. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El *compromiso organizacional* se refiere al estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella (Robbins, 2004).

Se han llevado a cabo numerosas investigaciones con la finalidad de estudiar el constructo de compromiso organizacional y sus dimensiones (Lee y Gao, 2005). Autores como Shore y Wayne (1993) indicaron que la mayoría de las clasificaciones propuestas toman a esta variable como un constructo multidimensional, y que la misma parece tener al menos dos dimensiones, las cuales definen como *compromiso actitudinal*, referida al sentimiento de identificación con la organización y al deseo de permanecer en ella, y *compromiso calculativo* que tiene que ver con la intención del empleado de permanecer en su organización basado en los costos y beneficios que esto le trae.

No obstante lo anterior, la clasificación hecha por Allen y Meyer (1990) ha sido la que se ha utilizado con mayor frecuencia en la investigación del compromiso organizacional. Esta variable, según los autores, posee tres dimensiones: (a) el *compromiso organizacional normativo*, referido al sentimiento de obligación de ser leal del empleado y de continuar en la organización a la que pertenece; (b) el *compromiso organizacional de permanencia*, referido a la percepción del coste personal del abandono de la organización debido a las inversiones realizadas, así como la percepción de la escasez de alternativas de empleo; y, (c) el *compromiso organizacional afectivo*, relacionado con el vínculo emocional entre el individuo y su organización, que expresa el vínculo psicológico a través de sentimientos como la lealtad, el afecto, el calor, el apego y la pertenencia.

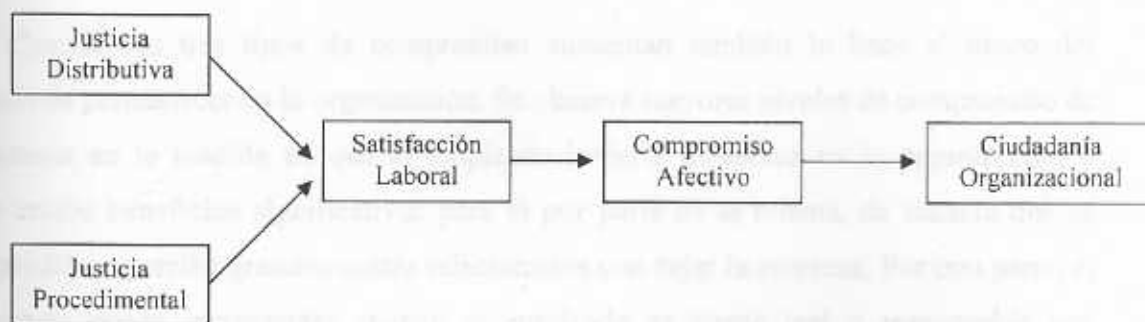
El compromiso organizacional ha sido asociado con resultados beneficiosos dentro de la organización, de manera que se han reportado relaciones positivas entre el

compromiso experimentado por el empleado y consecuencias organizacionales tales como la productividad, efectividad, desempeño y confianza interpersonal dentro de la organización. Así, el compromiso contribuye positivamente con la organización y es considerado un factor que aumenta el importe del empleado al ambiente laboral (Marchiori y Henkin, 2004).

Como parte de las investigaciones que relacionan el compromiso organizacional con las consecuencias laborales o las actitudes del empleado que aumentan su productividad dentro de la organización, autores como Rifai (2005) han señalado que el compromiso afectivo que tiene el empleado con la organización es capaz de predecir la probabilidad de ocurrencia de conductas discrecionales como las de ciudadanía organizacional (Ver Figura 4). En este sentido, el autor señala que el compromiso puede actuar como una fuerza que permite mantener una dirección en la conducta, de forma que cuando las expectativas que tiene el individuo acerca de las recompensas formales no son satisfechas, los empleados con fuerte compromiso seguirán mostrando conductas innovadoras y espontáneas que van más allá de la descripción del cargo, tales como las de ciudadanía organizacional.

En este sentido, Rifai (2005) realizó un estudio con una muestra de 383 enfermeros de un hospital de Indonesia, en el cual incluyó como posibles antecedentes de la ciudadanía organizacional: la justicia percibida por el empleado por parte de la organización (que será explicada más adelante en otro apartado), la satisfacción laboral y el compromiso organizacional afectivo.

Tal y como puede observarse en la Figura 4, en el modelo planteado por Rifai (2005) se consideró una única dimensión del compromiso organizacional (compromiso organizacional afectivo), y dicho modelo se sustenta en investigaciones empíricas precedentes como la de Mowday, Porter y Steers (1982); Price y Mueller (1986); Schappe (1998) y Williams y Anderson (1991).



*Figura 4. Modelo de Rifai (2005)*

Los resultados encontrados apoyaron el modelo planteado por el autor, indicando que el mismo se ajustaba de manera adecuada a los datos recogidos ( $\chi^2/df= 3.72$ ). Así, se constató una relación directa, positiva y estadísticamente significativa entre el compromiso afectivo y la ciudadanía organizacional ( $\beta= .16$ , nivel de significancia de .05). Asimismo, el autor halló que mientras mayores eran los niveles de justicia procedimental y distributiva percibida por parte del empleado, mayores niveles de satisfacción laboral se reportaban ( $\beta= .14$  y  $\beta= .16$ ; respectivamente;  $p=.05$ ); y que, mayores niveles de satisfacción laboral se relacionaban concomitantemente con mayores niveles de compromiso afectivo experimentado por los empleados ( $\beta= .34$ , nivel de significancia de .01).

De manera similar, otros autores como Gautam, Van Dick, Wagner, Upadhyay y Davis (2005) manifiestan que en la medida en que el compromiso del empleado, tanto afectivo como normativo, sea mayor, aumenta la probabilidad de que éste muestre conductas de ciudadanía organizacional como las dirigidas a la obediencia y al altruismo. Weiner (1982), por su parte, señala que el compromiso normativo, de permanencia y afectivo que mantiene el empleado con la organización es el responsable de las conductas que no están sometidas primariamente a reforzamiento o castigo por parte de la misma, por lo que aquellas conductas prosociales que indican una preocupación o interés personal ante la organización o que reflejan un esfuerzo personal por parte del empleado, como la ciudadanía organizacional, tienen mayor probabilidad de ser afectadas por el nivel de compromiso que éste mantiene ante la empresa.

Cuando los tres tipos de compromiso aumentan también lo hace el deseo del empleado de permanecer en la organización. Se observa mayores niveles de compromiso de permanencia en la medida en que el empleado invierte esfuerzos en la organización o cuando recibe beneficios significativos para él por parte de la misma, de manera que se siente perdido o percibe grandes costos relacionados con dejar la empresa. Por otra parte, el compromiso puede incrementar cuando el empleado se siente leal o responsable con respecto al trabajo, producto de los beneficios que recibe de la organización, manifestando deseo de compensar los favores recibidos por parte de la institución. En la medida que el compromiso del empleado con la organización es mayor, éste se verá en la necesidad de responder con conductas que resulten beneficiosas para la misma, como las de ciudadanía organizacional (Allen y Meyer, 1990)

Autores como Fuller, Barnett, Hester y Relyea (2003) señalan que el compromiso organizacional que experimente el empleado dependerá de otras variables que se encuentran relacionadas positivamente con el mismo, las cuales serán descritas a continuación.

### **Variables Directamente Relacionadas con el Compromiso Organizacional**

#### ***A. Apoyo Organizacional Percibido***

El *apoyo organizacional* percibido hace referencia a las creencias globales del empleado acerca de cuánto se preocupa la organización por su bienestar y valora sus contribuciones (Eisenberger, Huntington, Hutchinson, y Sowa, 1986).

Partiendo de la suposición que si el empleado percibe que la organización es capaz de brindarle favores y valora su trabajo, éste se sentirá más comprometido con la misma, Fuller, et al. (2003) llevaron a cabo un estudio con una muestra de 104 empleados estadounidenses, con el propósito de contrastar esta hipótesis.

Los resultados de su investigación mostraron la existencia de una relación positiva entre el apoyo organizacional y el compromiso por parte del empleado ( $r=.71$ ,  $p=.01$ ). Dicha relación se encuentra teóricamente sustentada por la teoría del intercambio social y el principio de reciprocidad. Según esto, el compromiso constituye un objeto de intercambio por parte del empleado con la organización a la que pertenece, con lo que las personas estarán más propensas a comprometerse con la organización en la medida que sientan que la empresa está comprometida con ellos y perciban apoyo por parte de la misma. Si el empleado percibe que la organización lo valora y aprecia, tenderá a aumentar su compromiso como parte de la identidad social formada dentro de la organización.

Los resultados obtenidos por otros autores como Loi, Hang-yu y Foley, (2006), también apoyan esta relación entre el apoyo organizacional percibido por el empleado y el compromiso organizacional. Estos autores realizaron un estudio con 514 sujetos en Hong Kong y constataron la existencia de una relación directa, positiva y estadísticamente significativa entre el apoyo organizacional percibido y el compromiso organizacional ( $r=0.67$ ). La relevancia del apoyo organizacional fue tal que cuando dicha variable se incluyó en el modelo de regresión realizado por los autores a fin de constatar los antecedentes del compromiso organizacional, tuvo un efecto sobre el compromiso ( $\beta=.61$ ;  $p=.001$ ); y cuando ésta se controló, no se mantuvo la relación entre justicia organizacional y el compromiso organizacional ( $\beta$  Justicia Procedimental  $=.001$ ,  $ns$ ;  $\beta$  justicia Distributiva  $=.007$   $ns$ ).

Loi, et al. (2006) señalan que la relación se sustenta en la teoría del intercambio social y la teoría del apoyo organizacional, la cual refiere que el empleado se siente en la obligación de responder positivamente hacia la organización como respaldo de las percepciones positivas de su relación con la misma, de manera que despliega conductas y actitudes que la benefician.

Resultados similares fueron encontrados por Spence, Purdy, Cho y Almost (2006) quienes en un estudio llevado a cabo con una muestra de 202 enfermeras en Canadá, comprobaron que el apoyo organizacional percibido estaba significativamente relacionado

con consecuencias laborales como el compromiso organizacional ( $r=.60$ ) y la satisfacción laboral ( $r=.40$ ).

En esta misma línea, autores como Jeongkoo y Thye (2002) señalan que el apoyo organizacional percibido representa un proceso emocional y cognitivo clave que moviliza el compromiso del sujeto con respecto a la organización a la que pertenece. De esta manera, el apoyo organizacional percibido por el empleado lo lleva a responder ante esto manifestando un compromiso hacia la misma, de forma que a mayor apoyo percibido, mayor compromiso evidenciará el empleado, lo que aumentará la probabilidad de que se presenten conductas de ciudadanía organizacional (Cheung, 2000; Fuller, et al., 2003).

### ***B. Edad de los empleados y Antigüedad en la organización***

Autores como Wagner y Rush (2000) han enfocado el estudio de los antecedentes del compromiso organizacional tomando variables disposicionales como la edad. En su estudio realizado con una muestra de 185 enfermeras de Estados Unidos, exploraron el impacto de variables como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la satisfacción derivada del pago (salario), y la confianza en el supervisor y en los compañeros sobre la ciudadanía organizacional, tomando en cuenta la edad, de forma de evaluar el posible efecto diferencial de esta variable.

Los resultados indicaron que la conducta de ciudadanía organizacional en los empleados más jóvenes se asoció significativamente con la confianza en los supervisores ( $r=.31$ ), la satisfacción laboral ( $r=.47$ ) y el compromiso organizacional ( $r=.40$ ). Sin embargo, los resultados obtenidos con los empleados de mayor edad (mayores de 35 años) fueron considerablemente diferentes. En estos empleados las conductas de ciudadanía organizacional se asociaron positiva y significativamente con variables disposicionales como la capacidad para auto-monitorearse ( $r=.35$ ), y los juicios morales de los empleados ( $r=.32$ ); y, se relacionó negativamente con la satisfacción por el pago ( $r=-.31$ ).

En este sentido, Wagner y Rush (2000) explican la relación entre el compromiso experimentado por los empleados y la edad de los mismos, apoyándose en las diferencias que existen entre empleados más jóvenes y aquellos de más edad, agregando que estos difieren en cuanto a su orientación con respecto a sí mismos, a otros y al trabajo. Los empleados de mayor edad tienden a ver sus acciones dentro del ambiente laboral con un matiz menos instrumental que el de los empleados más jóvenes; de forma que, los primeros tienden a mantener vínculos más fuertes con la organización y por lo tanto mayor compromiso.

Asimismo, Olcum (2006), utilizando una muestra de 132 académicos pertenecientes a facultades educativas, realizó una investigación con el fin de intentar dilucidar la relación entre la satisfacción laboral y características personales del empleado (sexo, estado civil, edad, título académico y experiencia) con el compromiso organizacional. Los resultados del estudio señalaron diferencias significativas en los niveles de compromiso afectivo, normativo y de permanencia de acuerdo a las edades de los individuos; de manera que, los niveles de compromiso afectivo de los empleados mayores de 41 años mostraron ser significativamente superiores ( $p < .05$ ), en comparación con los niveles de los académicos con edades comprendidas entre 20 y 30 años. Por su parte, en cuanto al compromiso de permanencia, se encontró que en los académicos con edades comprendidas entre los 20 y 30 años éste era significativamente menor ( $p < .05$ ) que los niveles de compromiso de permanencia de los empleados mayores de 41 años. Por último, el nivel de compromiso normativo de los académicos presentó el mismo patrón, de manera que aquellos empleados con mayores edades presentaron mayor compromiso normativo ( $p < .05$ ).

El autor explicó tales resultados señalando la relación entre la edad de los empleados, su experiencia y el compromiso organizacional, agregando que aquellos empleados de mayor edad poseen un compromiso afectivo más fuerte hacia la organización por el hecho de que son individuos más maduros y con mayor experiencia. El autor propuso que en edades más tempranas, en las cuales los individuos están en periodos de inserción a la organización, éstos se dedican a determinar si la empresa está en la posición de satisfacer sus necesidades. Con mayor edad, los individuos se centran en el desarrollo de la carrera

profesional, y surgen algunos cuestionamientos acerca del éxito o fallo dentro de la organización. Con el aumento de la edad, que suele ir acompañado de un aumento de la antigüedad en la empresa, la madurez del individuo llega y con ella, la madurez profesional y el mayor nivel de compromiso ante la organización a la que pertenece.

En consonancia con el planteamiento de Olcum (2006) acerca de la relación que parece existir entre el tiempo de permanencia en la organización, la edad de los empleados y el compromiso organizacional, Marchiori y Henkin (2004), en un estudio que pretendía explorar las dimensiones, condiciones y algunas variables relacionadas con el compromiso organizacional, encontraron una relación positiva y significativa entre el compromiso de permanencia y la edad de los empleados ( $r = .103$ ;  $p = .05$ ); mientras que, esta variable no parecía mantener relación con el compromiso afectivo o normativo. Asimismo, los autores reportaron en su investigación que la antigüedad de los empleados en la empresa influye en la probabilidad de comprometerse en situaciones de intercambio con la institución; por lo que, el compromiso se ve aumentado en aquellos empleados con mayor tiempo dentro de su organización ( $r = .095$ ;  $p = .05$ , compromiso normativo y  $r = .220$ ;  $p = .01$ , compromiso de permanencia). Los empleados más antiguos, según los autores, pueden estar dispuestos a mantenerse dentro de la organización o comprometerse con la misma producto del intercambio de salario y beneficios que de ésta perciben, por lo que sus niveles de compromiso tienden a ser más elevados.

En esta misma línea, en lo que respecta a la antigüedad del empleado en la empresa, otros autores como Moorman y Harland (2002) señalan que aquellos empleados con menor tiempo dentro de la organización presentan menos conductas de ciudadanía organizacional debido a que, o bien tienen menores posibilidades de desarrollar estas actitudes positivas, o bien tienden a presentar menores niveles de compromiso con respecto a la organización a la que pertenecen.

### *C. Nivel del cargo de los empleados*

Entre las características del empleado que han sido tomadas como antecedentes del compromiso organizacional y la ciudadanía organizacional se encuentra el nivel del cargo de los empleados. En cuanto a ésta, autores como Allen y Meyer (1993) argumentan que los cargos de alto nivel se asocian con mejores pagos, mayor autonomía, más responsabilidad y mejores condiciones del ambiente laboral; por lo tanto, con mayor satisfacción laboral, mayor compromiso organizacional experimentado por el empleado y mayor probabilidad de llevar a cabo conductas de ciudadanía organizacional.

Por su parte, Biaginni y Mendoza (2005) también constataron una influencia del nivel del cargo del empleado sobre el compromiso, asociación que se basa en el sentimiento de obligación del empleado de permanecer en la organización, así como sobre los costos que percibe asociados a dejar la misma (Compromiso organizacional normativo y de permanencia). Los resultados obtenidos por las autoras indicaron que el nivel del cargo explicó de manera significativa al compromiso organizacional de permanencia ( $\beta = -.154$ ;  $p = .002$ ) y al compromiso normativo ( $\beta = .203$ ;  $p = .000$ ). De esta manera, se encontró que aquellos empleados de menores cargos presentaron un compromiso de permanencia mayor que los empleados en cargos superiores; mientras que, el compromiso normativo era mayor en los empleados que ocupaban puestos de mayor jerarquía. En cuanto a esto, las autoras argumentan que el nivel que ocupa el empleado en la jerarquía influye sobre los niveles de compromiso organizacional normativo y de permanencia, debido a que éstos se relacionan con mayores o menores beneficios tangibles e intangibles por parte de la organización, por lo que el nivel de compromiso que evidencia en cuanto a su cargo y a la organización se ve influido por estos elementos.

Autores como Feather y Rauter (2004) también han llevado a cabo investigaciones con objeto de contrastar la relación entre el nivel del cargo del empleado y otras variables organizacionales. En el estudio llevado a cabo por estos autores con una muestra de 154 profesores australianos, se tomaron en cuenta variables como el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el estatus o nivel del empleado en el cargo

(permanente o temporal) y la edad, relacionados con la ciudadanía organizacional. En contraste con lo señalado por Allen y Meyer (1993) y lo hallado por Biaggini y Mendoza (2005), los resultados obtenidos indicaron una relación no significativa entre el nivel del cargo que ocupaban los empleados y el compromiso organizacional y la ciudadanía organizacional ( $r = -.04$ ;  $p = ns$ ).

## 2. APOYO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO

Gran diversidad de estudios, como el llevado a cabo por Smith, et al., (1983), han mostrado una relación entre el apoyo organizacional percibido por el empleado y la ciudadanía organizacional.

En este sentido, Wayne, Tetrick, Shore y Bommer (2002) han señalado que el apoyo organizacional tiene una influencia positiva sobre una variedad de conductas que resultan beneficiosas para la organización, dentro de las cuales incluyen las de ciudadanía organizacional. Estos autores toman la teoría del intercambio social como marco para explicar la relación entre el apoyo y éste tipo de conductas, señalando que la misma se sustenta en la norma de reciprocidad, la cual sugiere que los empleados que se sienten respaldados por su organización y perciben que son tratados favorablemente por otros, experimentan un sentido de obligación a responder positivamente o retribuir el trato favorable de alguna manera.

Asimismo, otros autores como McFarlane y Wayne (1993) han presentado evidencia empírica de la relación entre el apoyo organizacional percibido por el empleado y la ciudadanía organizacional. Estos autores llevaron a cabo un estudio, cuya muestra estuvo integrada por 383 empleados y 231 supervisores de una empresa multinacional de Estados Unidos, el cual pretendía contrastar su modelo (véase Figura 5) que tomaba en cuenta el apoyo organizacional percibido, el compromiso organizacional, las impresiones por parte de los supervisores y la ciudadanía organizacional, tomada como variable bidimensional (altruismo y complacencia).

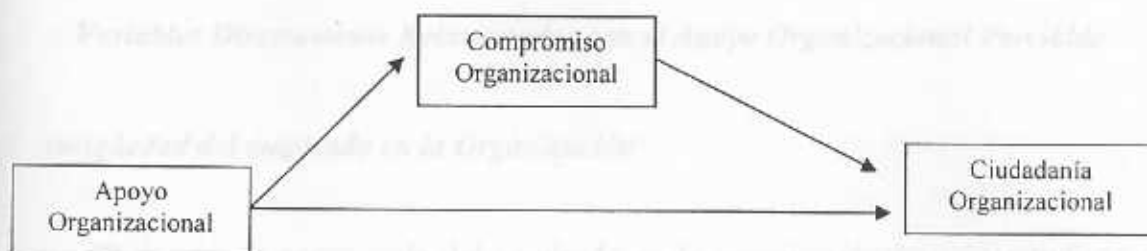


Figura 5. Modelo de Mc Farlane y Wayne (1993)

Los resultados del estudio indicaron que el apoyo organizacional se relacionó de manera significativa con el compromiso organizacional y que además funge como mejor predictor que éste de la ciudadanía organizacional (para altruismo  $\Delta R^2 = .043$ ,  $p < .01$ ; para complacencia  $\Delta R^2 = .032$ ,  $p < .01$ ), manteniendo entonces una relación tanto directa como indirecta con la misma. De esta manera, los autores concluyeron que mientras mayores sean los niveles de apoyo organizacional percibido por parte de los empleados, presentarán mayor número de conductas relacionadas con la ciudadanía organizacional.

En esta misma línea, Rhoades y Eisenberger (2002) llevaron a cabo una revisión de la literatura sobre apoyo organizacional percibido. En la misma estudiaron los resultados de 70 investigaciones llevadas a cabo en relación con la variable, y se llegó a la conclusión de que el apoyo organizacional funcionaba como predictor de actitudes y consecuencias favorables, tanto para el empleado, como para la organización (satisfacción laboral, humor positivo, compromiso organizacional, desempeño...). Existen tres categorías de variables consideradas como antecedentes o que se asocian principalmente con el apoyo organizacional: (a) la percepción de justicia; (b) el apoyo por parte del supervisor; y, (c) las recompensas organizacionales o condiciones laborales. Los autores señalaron que, a pesar de que estas variables constituyen los principales antecedentes del apoyo, variables personales como el nivel del cargo ejercían cierta influencia sobre dicha variable.

### *Variables Directamente Relacionadas con el Apoyo Organizacional Percibido*

#### *A. Antigüedad del empleado en la Organización*

El tiempo de pertenencia del empleado en la organización ha sido estudiado por autores como Moorman y Harland (2002), quienes argumentan que la antigüedad parece mantener una relación positiva con el apoyo organizacional, debido a que los empleados que tienen mayor tiempo perteneciendo a la empresa poseen mayores posibilidades de que la organización los valore y reconozca sus esfuerzos en términos relacionales y de pagos. Estos empleados se integran al sistema cultural de la empresa y la relación empleado-organización es característicamente más fuerte, que la de aquellos empleados con menor tiempo de pertenencia, por lo que se puede inferir que los primeros pueden presentar mayor nivel de apoyo percibido que los segundos.

#### *B. Nivel del cargo del empleado*

Autores como Rhoades y Eisenberger (2002) señalan la existencia de una relación positiva entre el nivel del cargo del empleado y el apoyo organizacional percibido por éste. Los autores justifican esta relación basándose en la teoría del apoyo organizacional, argumentando que los empleados con cargos supervisorios suelen tener mejores recompensas y tratos más respetuosos o comedidos que aquellos que ocupan puestos operativos, de forma que la personificación que realizan los primeros en cuanto a las características de la empresa y la relación que mantienen con ellos los llevan a percibir sus acciones como mejor valoradas por la empresa.

Asimismo, otros estudios como el realizado por Biaggini y Mendoza (2005) han contrastado empíricamente la relación entre variables personales y el apoyo organizacional. En esta investigación se consideraron como antecedentes del apoyo organizacional: el sexo de los empleados y el lugar que los mismos ocupan dentro de la jerarquía organizacional. En cuanto a estas variables, los resultados del estudio conducido por las autoras

evidenciaron que el género de los empleados no guardaba una relación significativa con el apoyo que perciben los mismos; sin embargo, el nivel que ocupa el empleado dentro de la jerarquía de la organización se relacionó positivamente con el nivel de apoyo percibido por el mismo ( $\beta = .134$ ,  $p = .01$ ). Asimismo, estas autoras recomendaron el estudio de otras variables de índole personal como antecedentes del apoyo tales como la antigüedad en el cargo.

### **C. Justicia Organizacional Percibida**

El concepto de justicia organizacional está basado en las percepciones de justicia y equidad y se distinguen tres tipos de justicia: (a) la *justicia distributiva* que concierne a la imparcialidad o justicia percibida con respecto a los resultados o fines que un empleado recibe por su trabajo (Moorman, 1991); (b) la *justicia procedimental* que refleja las percepciones de imparcialidad en cuanto a los procedimientos que se siguen en la organización para la toma de decisiones (Moorman, 1991); y, (c) la *justicia interaccional* que encierra la percepción de imparcialidad en relación a cómo son aplicadas y manejadas las políticas de la compañía, incluyendo la dignidad y respeto con los que las mismas son comunicadas a los trabajadores de la organización (Moorman, 1991).

En relación con este último tipo de justicia, una investigación llevada a cabo por Colquitt (2001) brinda apoyo a un enfoque de la justicia interaccional como dividida en dos factores independientes que se encuentran relacionados con la percepción del empleado acerca del trato interpersonal que recibe por parte de su supervisor: (a) la justicia interpersonal y (b) la justicia informacional.

La *justicia interpersonal* refleja el grado en el cual los empleados son tratados cordialmente, con dignidad y respeto por parte de las autoridades (supervisores) involucradas en la ejecución de los procedimientos que llevan a las decisiones tomadas dentro de la organización (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Yee., 2001).

Por su parte, la *justicia informacional* se enfoca sobre las explicaciones que se proveen al empleado que contienen información acerca de por qué los procedimientos son utilizados de cierta manera o por qué las consecuencias de los mismos son impartidas de la forma en que se hace (Colquitt, et al., 2001).

Autores como Spence, et al. (2006) han estudiado el apoyo organizacional percibido como una variable que forma parte de un complejo modelo de factores organizacionales que funcionan como elementos relevantes en el comportamiento del empleado dentro de la empresa. Los autores plantean un modelo (véase Figura 6) en el que el apoyo organizacional funge como mediador entre las variables personales y organizacionales, por un lado, y las consecuencias laborales, por el otro, entre las cuales ubican las actitudes del empleado, el desempeño y las consecuencias de salud.

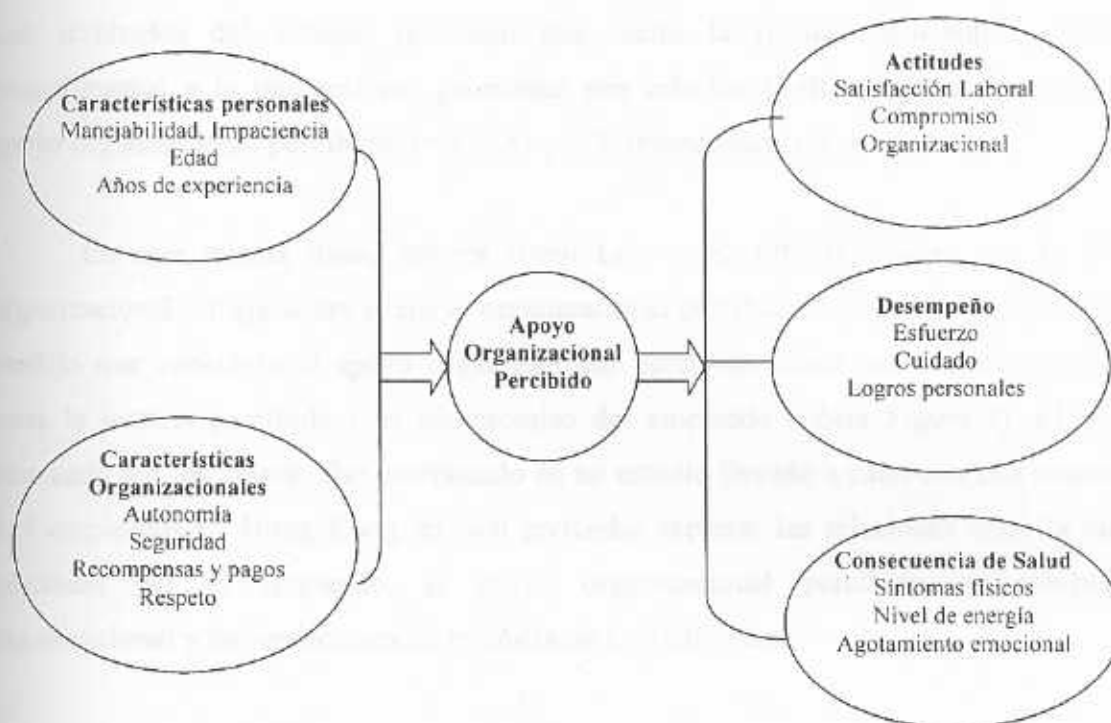


Figura 6. Modelo de Spence, et al. (2006)

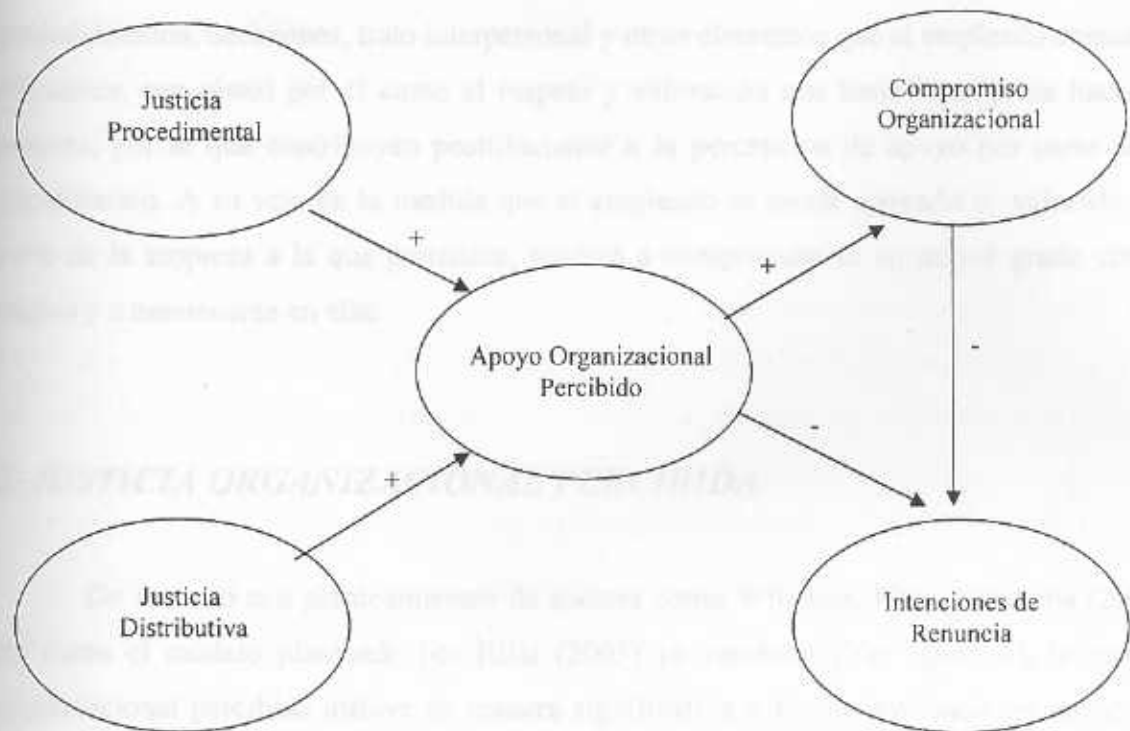
El modelo de Spence, et al. (2006) toma en cuenta características personales y organizacionales que influyen sobre el apoyo organizacional percibido. Dentro de las características organizacionales, el modelo contempla el respeto percibido por el empleado,

las recompensas y pagos, los cuales según Colquitt (2001) constituyen aspectos que integran el constructo de justicia organizacional percibida.

Los resultados del estudio llevado a cabo por Spence, et al. (2006) con una muestra de 202 enfermeras de Canadá, indicaron que, efectivamente, todas las características organizacionales contrastadas como antecedentes se relacionaron significativamente con el apoyo; sin embargo, las variables que presentaron mayores correlaciones con el mismo fueron las recompensas y el respeto ( $r=.64$ ), seguidas por la seguridad ( $r=.48$ ), la autonomía y el pago o salario ( $r=.32$ ).

Otros autores como Ambrose y Schimke (2003) mostraron la relación entre la justicia organizacional y el apoyo organizacional percibido en un estudio llevado a cabo con una muestra de 102 sujetos pertenecientes a organizaciones del sur de Estados Unidos. Los resultados del estudio señalaron que, tanto la justicia distributiva, como la procedimental y la interaccional guardaban una relación positiva y significativa con el apoyo organizacional percibido ( $r=.52$ ,  $.51$  y  $.53$ , respectivamente,  $p=.01$ ).

En esta misma línea, autores como Loi, et al. (2006) señalan que la justicia organizacional influye sobre el apoyo organizacional percibido. Estos autores plantearon un modelo que considera al apoyo organizacional percibido como una variable mediadora entre la justicia percibida y el compromiso del empleado (véase Figura 7). El modelo planteado por los autores fue contrastado en un estudio llevado a cabo con una muestra de 514 empleados en Hong Kong, el cual pretendía explorar las relaciones entre la justicia percibida por el empleado, el apoyo organizacional percibido, el compromiso organizacional y las intenciones de renuncia de los individuos.



*Figura 7. Modelo de Loi, et al. (2006)*

Los resultados del estudio llevado a cabo por estos autores evidenciaron que tanto la justicia procedimental como la justicia distributiva tenían un impacto positivo y significativo sobre el apoyo organizacional percibido por el empleado ( $r=.68$  y  $r=.55$ , respectivamente). Los resultados del contraste de las relaciones de mediación que planteaba el modelo arrojaron que tanto la justicia procedimental ( $\beta=.66$ ,  $p<.001$ ) como la justicia distributiva ( $\beta=.53$ ,  $p<.001$ ) se relacionaron positivamente con el apoyo organizacional percibido.

La explicación de la relación entre la justicia organizacional y el apoyo organizacional se basa, según los autores del modelo, en la teoría del apoyo organizacional, según la cual el apoyo que percibe el empleado se intensifica o aumenta a consecuencia del trato positivo y justo que recibe por parte de la organización, lo que a su vez lo hace sentirse mayormente comprometido con la misma. La justicia percibida, por tanto, puede ser vista como un aspecto de este trato justo que será, concurrentemente, un índice del apoyo que percibe el sujeto por parte de la empresa. La justicia inherente a los

procedimientos, decisiones, trato interpersonal y otros elementos que el empleado considera relevantes, son vistos por él como el respeto y valoración que tiene la empresa hacia su persona, por lo que contribuyen positivamente a la percepción de apoyo por parte de la organización. A su vez, en la medida que el empleado se sienta apoyado o valorado por parte de la empresa a la que pertenece, tenderá a comprometerse en mayor grado con la misma y a mantenerse en ella.

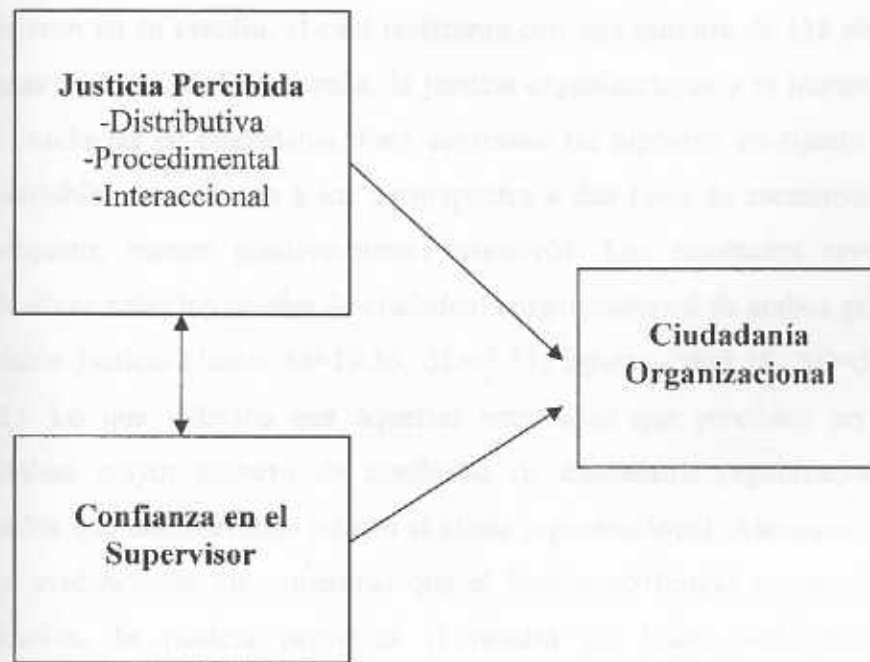
### **3. JUSTICIA ORGANIZACIONAL PERCIBIDA**

De acuerdo con planteamientos de autores como Williams, Pitre y Zainuba (2002), así como el modelo planteado por Rifai (2005) ya reseñado (Ver figura 4), la justicia organizacional percibida influye de manera significativa sobre las evaluaciones subjetivas de los empleados en cuanto a su trabajo, de manera que las reacciones de los individuos hacia la organización están más determinadas por la cantidad y la forma de las compensaciones que éstos reciben y por la percepción de justicia en cuanto a los procedimientos de toma de decisiones dentro de la organización (justicia distributiva y procedimental).

En esta misma línea, Organ (1990) propuso que la justicia distributiva tiene influencia sobre la ciudadanía organizacional, puesto que si el empleado percibe compensaciones injustas será menor la probabilidad de que despliegue conductas discrecionales beneficiosas para la empresa en respuesta a la percepción de inequidad. Asimismo, el autor añade en cuanto a la justicia procedimental que cuando el empleado percibe injusticia en relación con la política y procedimientos organizacionales, se ve alterada la relación del empleado con la organización en términos del intercambio social del mismo. En este caso, las conductas se reducen a un intercambio económico donde el sujeto lleva a cabo sólo lo que es requerido y las conductas discrecionales como las de ciudadanía organizacional tienen menor probabilidad de ocurrencia.

Asimismo, Colquit, et al., (2001) plantearon que los dos factores de la justicia interaccional: la justicia interpersonal y la informacional; guardan relación con la ciudadanía organizacional, pues la justicia interaccional actúa alterando las reacciones de un trabajador ante los procedimientos. Concretamente, la sensibilidad y cortesía del supervisor en su trato interpersonal puede hacer sentir mejor a los empleados, a pesar de que las consecuencias derivadas de las decisiones organizacionales que se toman sean negativas, lo que conlleva a una orientación más positiva hacia la organización y a un aumento de la conducta de ciudadanía organizacional por parte del empleado. Por su parte, en la medida en que las explicaciones provean la información necesaria y oportuna, el trabajador tenderá a evaluar los aspectos estructurales del proceso de manera más positiva y, por ende, existirán mayores probabilidades de que se comprometa con conductas de ciudadanía organizacional.

En un intento por explicar la relación entre la ciudadanía organizacional y la percepción de justicia, Moore y Love (2005) llevaron a cabo una revisión teórica a partir de la cual propusieron un modelo (véase Figura 8) que toma en cuenta los tres tipos de justicia (distributiva, procedimental e interaccional) y la confianza en el supervisor como antecedentes de la ciudadanía organizacional. Para explicar dicha relación, los autores se valieron del concepto de intercambio social, el cual promueve la ejecución de conductas positivas que no son explícitamente reconocidas o recompensadas, como lo es la ciudadanía organizacional. Según los autores, los empleados que perciben un trato justo por parte de su organización tienen mayor probabilidad de desarrollar una relación de intercambio social, comprometiéndose en mayor medida con conductas de ciudadanía organizacional que aquellos que no perciben un trato justo. Los autores señalan que el ambiente de la organización debe proveer percepciones de confianza y justicia a sus empleados ya que esto influye sobre la probabilidad de ocurrencia espontánea de conductas de ciudadanía organizacional que contribuyen con la eficiencia y efectividad de las metas planteadas por la organización.



*Figura 8. Modelo de Moore y Love (2005)*

En esta misma línea, Moorman (1991) llevó a cabo un estudio con una muestra de 202 empleados estadounidenses con la finalidad de dilucidar la relación existente entre la justicia organizacional y la ciudadanía organizacional. Los resultados del mismo indicaron que la justicia distributiva se relacionó significativamente con cuatro de las cinco dimensiones de la ciudadanía: Altruismo (.15,  $p=.05$ ), Cortesía (.20,  $p=.05$ ), Deportivismo (.23,  $p=.01$ ), y Conciencia (.24,  $p=.01$ ); mientras que, la Virtud Cívica no se relacionó con la misma. Por su parte, la justicia procedimental se relacionó positivamente con tres de las dimensiones de ciudadanía: Cortesía (.17,  $p=.05$ ), Deportivismo (.16,  $p=.05$ ), y Conciencia (.22,  $p=.01$ ); mientras que, el altruismo y la virtud cívica no presentaron relación significativa con este tipo de justicia. Por último, la justicia interaccional se relacionó positivamente con todas las dimensiones de ciudadanía, a excepción de la virtud cívica: Altruismo ( $r=.18$ ,  $p=.05$ ), Cortesía ( $r=.34$ ,  $p=.01$ ), Deportivismo ( $r=.29$ ,  $p=.01$ ), y Conciencia ( $r=.32$ ,  $p=.01$ ).

Finalmente, otros autores como Messer y Wayte (2006) también han estudiado la justicia organizacional como antecedente de la ciudadanía organizacional. Estos autores

introdujeron en su estudio, el cual realizaron con una muestra de 138 empleados de varias empresas de servicio de Australia, la justicia organizacional y el humor como predictores de las conductas de ciudadanía. Para contrastar las hipótesis en cuanto a la influencia de estas variables, sometieron a los participantes a dos tipos de escenarios organizacionales (justo-injusto; humor positivo-humor negativo). Los resultados revelaron diferencias significativas entre los niveles de ciudadanía organizacional de ambos grupos considerando la variable justicia (Justo:  $M=19.36$ ,  $SD=3.53$ ; Injusto:  $M=8.18$ ,  $SD=5.53$ ;  $t(130)=5.77$ ,  $p=.001$ ). Lo que indicaba que aquellos empleados que percibían un clima de justicia presentaban mayor número de conductas de ciudadanía organizacional, que aquellos empleados que consideraban injusto el clima organizacional. Asimismo, los resultados del estudio evidenciaron que, mientras que el humor no fungió como variable antecedente significativa, la justicia percibida sí resultó un buen predictor de la ciudadanía organizacional, puesto que, en congruencia con la hipótesis planteada por los autores, las percepciones de justicia se relacionaron positivamente con la ciudadanía organizacional ( $F_{[1,132]}=23.35$ ,  $p=.001$ ), y no hubo interacción entre el humor y la justicia ( $F_{[1,232]}=.90$ ,  $p=.34$ ).

Tomando como base el apoyo teórico y empírico antes mencionado, las autoras de la presente investigación estudiaron la antigüedad del empleado en la organización, el nivel del cargo del empleado, la edad del empleado, la justicia organizacional percibida, el apoyo organizacional percibido y el compromiso organizacional, como variables antecedentes de la ciudadanía organizacional.

### III. MÉTODO

#### PROBLEMA

¿Existe relación entre la edad, el nivel del cargo, la antigüedad en la empresa, el apoyo organizacional percibido, el compromiso organizacional y la justicia organizacional percibida y, cómo afectan estas variables a la ciudadanía organizacional de los empleados?

#### HIPÓTESIS

##### HIPÓTESIS GENERAL:

La hipótesis general contrastada en el presente estudio fue la siguiente: las características personales sociodemográficas: antigüedad en la empresa, nivel del cargo y edad, así como las variables: justicia organizacional, apoyo organizacional percibido y el compromiso organizacional, se relacionan entre sí y afectan directa o indirectamente a la ciudadanía organizacional. Específicamente, a partir de la revisión bibliográfica realizada se planteó el modelo de rutas hipotético que se presenta en la figura 9.

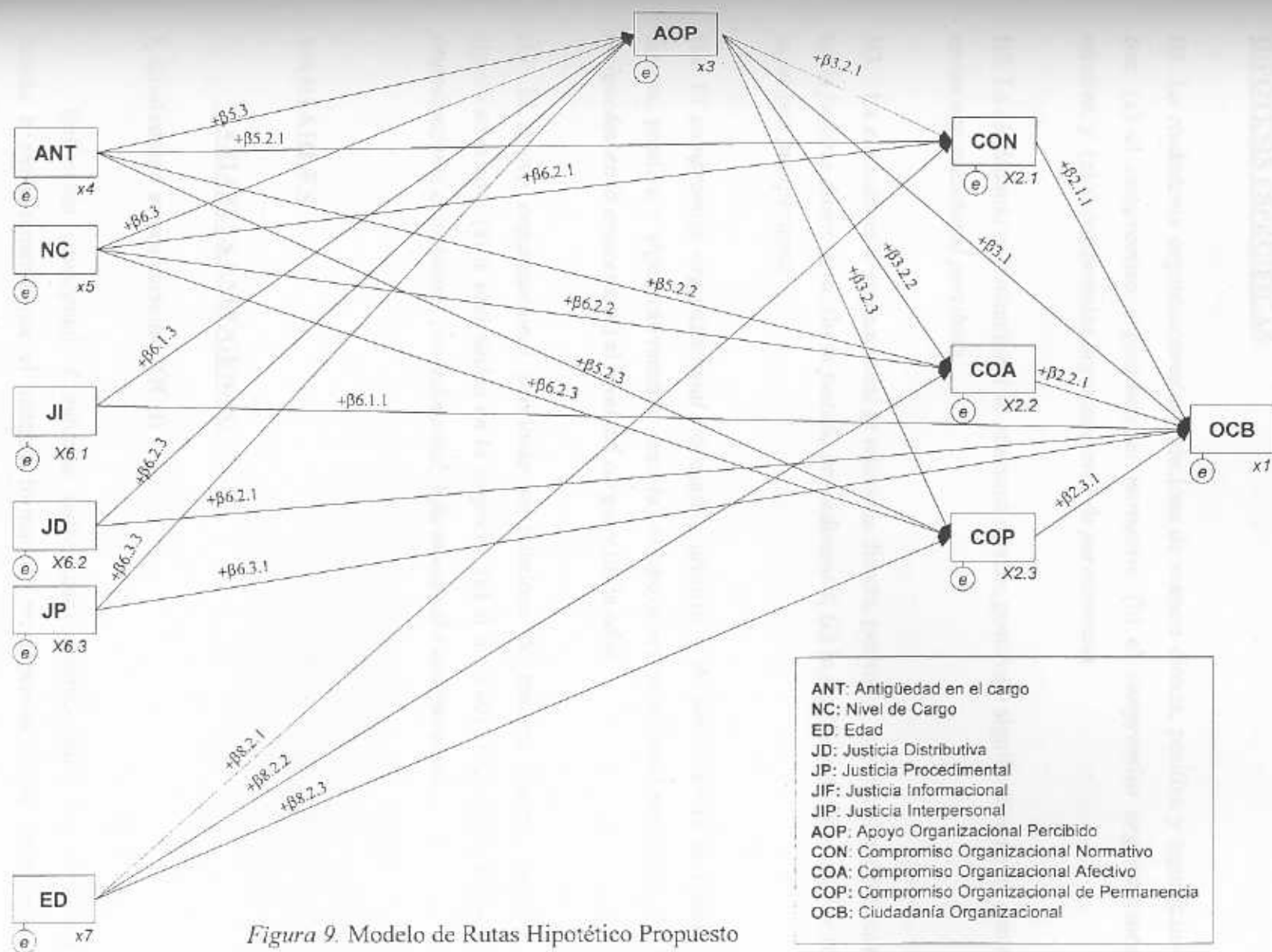


Figura 9. Modelo de Rutas Hipotético Propuesto

### **HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:**

H1. La *ciudadanía organizacional* se relaciona de manera directa, positiva y significativa con: (a) el *compromiso organizacional normativo* (b) el *compromiso organizacional afectivo*, y (c) el *compromiso organizacional de permanencia*.

H2. La *ciudadanía organizacional* se relaciona directa, positiva y significativamente con el *apoyo organizacional percibido*.

H3. La *ciudadanía organizacional* se relaciona directa, positiva y significativamente con: (a) la *justicia distributiva*, (b) la *justicia procedimental*, (c) la *justicia informacional*, y (d) la *justicia interpersonal*.

H4. El *compromiso organizacional normativo, afectivo y de permanencia* se relaciona directa, positiva y significativamente con: (a) el *apoyo organizacional percibido*, (b) la *antigüedad en la empresa*, (c) el *nivel del cargo*, y (d) la *edad*.

H5. El *apoyo organizacional percibido* se relaciona de manera directa, positiva y significativa con: (a) la *antigüedad en la empresa*, (b) el *nivel del cargo*, y (c) la *justicia organizacional distributiva, procedimental, informacional e interpersonal*.

## **VARIABLES**

### **VARIABLES ENDÓGENAS:**

#### **1. Ciudadanía organizacional (OCB)**

Definición conceptual: Conductas individuales discrecionales, no reconocidas directa o explícitamente por el sistema formal de recompensas y que promueven el funcionamiento efectivo de la organización, donde dichas conductas no son un requerimiento del rol o cargo (Podsakoff, et al., 2000; Organ, 1988). Dichos

comportamientos se pueden dividir usando la categorización propuesta por Organ (1988) en cinco factores: altruismo, rectitud, deportivismo, cortesía y virtud cívica.

**Definición operacional:** Puntaje obtenido en el cuestionario de Ciudadanía Organizacional de Podsakoff, et al. (2000), traducido y adaptado a la población venezolana por Biaggini y Mendoza (2005). En este cuestionario la puntuación total tiene un rango teórico entre 24 y 168, de manera que a mayor puntaje mayor ciudadanía organizacional.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis factorial preliminar realizado en el presente estudio (Ver apartado "Instrumentos"), la ciudadanía organizacional estuvo conformada por dos factores: (a) altruismo y virtud cívica, y (b) rectitud y cortesía. Por esta razón, para cada sujeto se determinó la puntuación total obtenida en cada uno de estos dos factores. El puntaje total en el factor "Altruismo y Virtud Cívica" tiene un rango teórico entre 10 y 70; mientras que, el puntaje total en el factor "Rectitud y Cortesía" tiene un rango teórico entre 7 y 77.

## **2. Apoyo organizacional percibido (AOP)**

**Definición conceptual:** Creencias globales de los empleados acerca de cuánto se preocupa la organización por su bienestar y valora sus contribuciones (Eisenberger, et al., 1986).

**Definición operacional:** Puntaje total obtenido en la versión corta del cuestionario de Apoyo Organizacional Percibido elaborado originalmente por Eisenberger, et al. (1986), y traducido y adaptado a la población venezolana por Maberti (2001). En este cuestionario un puntaje mayor indica mayor apoyo organizacional percibido. El rango teórico de puntuaciones va desde 16 hasta 112 puntos.

### 3. Compromiso organizacional (CO)

Definición conceptual: Intensidad de la identificación y la capacidad de un empleado para involucrarse en una organización particular (Allen y Meyer, 1990). Según estos autores, esta variable posee tres dimensiones:

3.1 Compromiso Organizacional Normativo (CON): Definida como el sentimiento de obligación de ser leal del empleado y de continuar en la organización a la que pertenece (Allen y Meyer, 1990).

3.2 Compromiso Organizacional de Permanencia (COP): Entendido como la percepción del coste personal asociado al abandono debido a las inversiones realizadas, así como la percepción de la escasez de alternativas de empleo (Allen y Meyer, 1990).

3.3 Compromiso Organizacional Afectivo (COA): Definida como el vínculo emocional entre el individuo y su organización, que expresa el vínculo psicológico a través de sentimientos como la lealtad, el afecto, el calor, el apego y la pertenencia (Allen y Meyer, 1990).

Definición operacional: Puntaje obtenido en el cuestionario de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1990), traducido y validado en la población venezolana por Alemán y González (1997). En esta escala un mayor puntaje es indicativo de mayor compromiso organizacional y, la puntuación total tiene un rango teórico que va desde 18 hasta 126 puntos.

Según los resultados obtenidos en el análisis factorial preliminar realizado en la presente investigación (Ver apartado "Instrumentos"), el compromiso organizacional estuvo conformado por dos factores: (a) compromiso afectivo y normativo, y (b) compromiso de permanencia. Por ende, para cada sujeto se determinó la puntuación total obtenida en cada uno de estos dos factores. Esta puntuación tiene un rango teórico entre 7 y

49, en el caso del factor "Compromiso afectivo y normativo", y entre 9 y 63 en el caso del factor "Compromiso de permanencia".

### **VARIABLES EXÓGENAS:**

#### **4. Justicia organizacional percibida (JP)**

Definición conceptual: Se refiere a la manera en que los empleados determinan si han sido tratados de manera justa en sus trabajos y la forma en que esas percepciones tienen influencia sobre otras variables relacionadas con el ambiente laboral (Moorman, 1991). De acuerdo con Moorman (1991), puede hablarse de tres tipos de justicia: (a) la distributiva; (b) la procedimental; y (c) la interaccional, la cual, a su vez, está dividida en dos factores según Colquitt (2001) y Colquitt, et al. (2001): la justicia interpersonal y la justicia informacional.

4.1 Justicia distributiva (JDP): Referida a la imparcialidad o justicia percibida con respecto a los resultados o fines que un empleado recibe por su trabajo (Moorman, 1991).

4.2 Justicia procedimental (JPP): Referida a la imparcialidad o justicia percibida en cuanto a los procedimientos que se siguen en la organización para la toma de decisiones (Moorman, 1991)

4.3 Justicia informacional (JIFP): Se refiere a la percepción que tiene el empleado acerca del trato interpersonal que le brinda su supervisor a través de la adecuación de las explicaciones que éste le proporciona, en la medida que éstas sean razonables, específicas y oportunas (Colquitt, 2001), en lo que respecta al por qué los procedimientos son utilizados de cierta manera o por qué las consecuencias de los mismos son impartidas del modo en que se hace (Colquitt, et al., 2001).

4.4 Justicia interpersonal (JIPP): Percepción del empleado acerca del trato interpersonal que le brinda su supervisor en la medida que el mismo sea sincero en sus comunicaciones y se conduzca con un trato cortés y civilizado (Colquitt, 2001).

**Definición operacional:** Puntaje obtenido en el cuestionario elaborado por las autoras del presente estudio a partir de las escalas de Colquitt (2001) y Moorman (1991). En este cuestionario un mayor puntaje total representa mayor percepción de justicia organizacional, en un rango de puntuaciones que va de 21 a 105.

En función de los resultados hallados en el análisis factorial preliminar realizado en el presente estudio (Ver apartado "Instrumentos"), y en consonancia con lo reportado por Moorman (1991), la justicia organizacional está compuesta por tres factores: (a) justicia distributiva, (b) justicia procedimental, y (c) justicia interaccional. Por lo tanto, para cada sujeto se determinó el puntaje total obtenido en cada uno de estos tres factores. Estos puntajes tienen un rango teórico de 5 a 25 tanto para el factor "justicia distributiva" como para el de "justicia procedimental", y de 10 a 50 para el factor de "justicia interaccional".

## 5. Edad (ED)

**Definición conceptual:** tiempo que una persona ha vivido desde su nacimiento (Diccionario Enciclopédico Larousse, 2002).

**Definición operacional:** Indicador numérico continuo que reporta el sujeto en el cuestionario de datos de identificación, tomando en cuenta su edad cronológica en años cumplidos.

## 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 que contiene el instrumento, en correspondencia al cargo y/o posición jerárquica que posee dentro de la organización a la que pertenece. Las respuestas fueron codificadas como 1 para el nivel operativo, como 2 para un nivel supervisorio, y como 3 para el nivel gerencial. Adicionalmente, se le solicitó a los empleados que colocasen la etiqueta que correspondía a la denominación del cargo que ocupaban dentro de la empresa.

## 7. Antigüedad en la empresa (ANT)

Definición conceptual: Lapso temporal transcurrido desde el ingreso de un empleado a una organización.

Definición operacional: Indicador numérico de tiempo en meses que reporta el sujeto en los datos de identificación que contiene el instrumento acerca del lapso temporal que el sujeto ha permanecido como empleado de la organización.

## TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio se enmarca dentro de la modalidad observacional puesto que no se puede ejercer control directo sobre las variables en estudio (antigüedad en la empresa, nivel del cargo, apoyo organizacional percibido, justicia organizacional percibida, compromiso organizacional y ciudadanía organizacional) dada la ocurrencia previa de las manifestaciones de las mismas. Asimismo, este es un estudio de campo debido a que los datos se obtuvieron directamente de la realidad o en el contexto natural de los sujetos. Además de esto, es un estudio transversal dado que las mediciones se llevaron a cabo en un

único momento y es de naturaleza empírica puesto que las inferencias de las relaciones entre las variables en estudio se hacen a partir de la variación concomitante de las mismas (Kerlinger y Lee, 2001).

El tipo de investigación es causal comparativo operacionalizado a través de un modelo de rutas, el cual intenta estimar las relaciones causales existentes entre un conjunto de variables que son representadas a través de un diagrama de ruta (Grimm, y Yarnold, 2001). Según Kerlinger y Lee (2001), éste constituye un método analítico y heurístico que permite la formulación de hipótesis complejas calculando las influencias directas e indirectas de variables exógenas sobre variables endógenas, colaborando con el desarrollo de un modelo conceptual, como el planteado en el presente estudio, que fue contrastado de manera empírica.

En el presente estudio las variables que no se controlan son: origen étnico del personal, relación con el supervisor, ingresos del personal y nivel de preparación de los mismos, entre otras.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

En la realización del presente estudio se emplearon dos muestras. La primera de ellas fue una muestra piloto que permitió validar el instrumento de justicia organizacional percibida. La muestra seleccionada estuvo conformada por 105 profesores universitarios pertenecientes a una universidad privada ubicada en el Área Metropolitana de Caracas.

La muestra del estudio definitivo estuvo conformada por 206 empleados de distintos niveles jerárquicos, de ambos sexos, que trabajaban en empresas venezolanas de seguridad industrial, ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas. Las edades de los empleados encuestados se encontraban en un rango comprendido entre 20 y 63 años.

Los datos fueron recogidos en dos organizaciones de la zona antes mencionada de la capital venezolana.

El número de sujetos que conformó la muestra definitiva del estudio se determinó tomando en consideración lo planteado por Kline (1998; cp. Angelucci, 2007), quien sugiere que el tamaño adecuado de la muestra para evaluar la significancia en un modelo de rutas es de 20 casos por cada parámetro.

El muestreo fue no probabilístico, el cual es definido por Kerlinger y Lee (2002) como aquel muestreo que no utiliza aleatorización; el mismo fue específicamente de tipo accidental, es decir, se realizó atendiendo a la disponibilidad de los empleados; seleccionándose aquellos departamentos o áreas que contasen con el personal disponible dentro de la empresa para el momento en que se aplicaron los instrumentos.

## **INSTRUMENTOS**

### **CUESTIONARIO DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL**

El cuestionario que se utilizó para medir este constructo fue creado originalmente por Podsakoff, Mackenzie, Moorman y Fetter (1990); quienes tomaron como base para su construcción la descripción de Organ (1988) de la ciudadanía organizacional y los comportamientos que la componen: altruismo, rectitud, deportivismo, cortesía y virtud cívica. En la construcción del cuestionario, dichos autores generaron ítems que correspondieran a cada una de las cinco dimensiones de la variable en cuestión. Posteriormente, los ítems fueron evaluados por 10 expertos quienes los agruparon en las categorías correspondientes. El cuestionario revisado estuvo compuesto por aquellos ítems en los que hubo un acuerdo inter-jueces de por lo menos 80%.

Para evaluar las propiedades psicométricas de la escala, Podsakoff, et al. (2000) realizaron un análisis factorial confirmatorio de la estructura del instrumento, encontrándose un ajuste adecuado al modelo de cinco factores planteado por Organ (1988). Asimismo, se evidenció que todos los ítems cargaron en los factores propuestos. Los datos de confiabilidad (consistencia interna) de la escala para las dimensiones de rectitud,

deportivismo, virtud cívica, cortesía y altruismo, calculados mediante el uso del coeficiente alpha de Cronbach, fueron de .85, .82, .70, .85 y .85, respectivamente; lo que se consideran valores aceptables de confiabilidad. Aunado a ello, se reportó que todos los factores eran diferentes, puesto que las correlaciones entre ellos fueron significativamente inferiores a 1.00; sin embargo, las correlaciones entre altruismo y cortesía, y altruismo y rectitud fueron altas por lo que la diferencia entre estas dimensiones resultaron sutiles, pero, de acuerdo con los autores, no lo suficiente como para considerar las mismas como una sola dimensión.

*En la presente investigación, con la finalidad de determinar la validez de la escala se utilizó el cuestionario de ciudadanía organizacional de Podsakoff et al. (2000).*

El cuestionario está constituido por 24 ítems que se distribuyen en cada dimensión de la variable ciudadanía organizacional. Específicamente, la dimensión de rectitud se evalúa mediante los ítems 3, 18, 21, 22 y 24; deportivismo con los ítems 2, 5, 7, 16 y 19; la dimensión de virtud cívica se examina mediante los ítems 6, 9, 11 y 12; el factor de cortesía con los ítems 4, 8, 14, 17 y 20; y, la última dimensión de altruismo está constituida por los ítems números 1, 10, 13, 15 y 23 (Ver anexo A). Cada uno de los ítems se presenta acompañado de una escala tipo likert de 7 puntos; donde 1 significa "Muy en desacuerdo"; 2 significa "En desacuerdo", 3 significa "Ligeramente en desacuerdo", 4 indica "Ni en desacuerdo, ni de acuerdo", 5 es "Ligeramente de acuerdo", 6 significa "De acuerdo", y el 7 significa "Muy acuerdo". A partir de esto, el menor grado de ciudadanía organizacional correspondería a un puntaje de 24 y el mayor grado a un puntaje de 168; ello considerando que los ítems 5, 7 y 16 son inversos.

*Los ítems de la escala de ciudadanía organizacional de Podsakoff et al. (2000) fueron traducidos al español y sometidos a un proceso de validación por Biaggini y Mendoza (2005) en una muestra de 148 estudiantes venezolanos de postgrado, de los cuales 78 eran de sexo femenino y 70 de sexo masculino. De este proceso de validación se obtuvieron valores de confiabilidad para la escala global de .841, lo cual indica que la escala posee adecuada consistencia interna. Asimismo, las autoras antes mencionadas realizaron un análisis factorial de la escala con la finalidad de recabar datos sobre la validez de la misma. En dicho análisis obtuvieron cuatro factores que explicaban el 50.728% de la varianza total; encontrándose además que no todos los ítems correspondían con las dimensiones planteadas por Podsakoff, et al. (2000).*

Posteriormente, la escala revisada de Podsakoff, et al. (2000) fue traducida y sometida a un proceso de validación por Biaggini y Mendoza (2005) en una muestra de 148 estudiantes venezolanos de postgrado, de los cuales 78 eran de sexo femenino y 70 de sexo masculino. De este proceso de validación se obtuvieron valores de confiabilidad para la escala global de .841, lo cual indica que la escala posee adecuada consistencia interna. Asimismo, las autoras antes mencionadas realizaron un análisis factorial de la escala con la finalidad de recabar datos sobre la validez de la misma. En dicho análisis obtuvieron cuatro factores que explicaban el 50.728% de la varianza total; encontrándose además que no todos los ítems correspondían con las dimensiones planteadas por Podsakoff, et al. (2000).

Debido a esto, las autoras denominaron los factores hallados en función de los ítems que cargaban en ellos; así, el factor 1 en el cual cargaban los ítems 1, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 18, 21, 22 y 24 recibió el nombre de “Altruismo”, el factor 2 que correspondió a los ítems 5, 7, 16 y 19 fue denominado “Deportivismo”; por su parte, el tercer factor en el cual cargaron los ítems 6, 12, 17 y 20 recibió el nombre de “Conciencia”; y, por último, los ítems 2, 3, 4, 8 y 23 cargaron en el factor 4 que fue denominado “Integridad” (Biaggini y Mendoza, 2005).

En la presente investigación, con la finalidad de comprobar las características psicométricas de la escala se realizó un análisis de confiabilidad, tras su aplicación a la muestra final del presente estudio, compuesta por 206 sujetos; obteniéndose un coeficiente Alpha de Cronbach para la escala global de .755, lo cual denota una adecuada consistencia interna. Con respecto a esto, fue necesario eliminar el ítem 5 para efectos del cálculo de las puntuaciones en la escala, debido a que la eliminación del mismo aumentaba la confiabilidad a .777 (Ver anexo B).

De igual forma, se realizó un análisis factorial mediante el método de Componente Principal y utilizando un autovalor de 1.5 para la extracción de los factores, con el método de rotación Varimax. Los resultados indicaron la presencia de tres factores que explicaban el 34.674% de la varianza; sin embargo, dado que dicha agrupación carecía de correspondencia lógica con lo planteado por la teoría, se procedió a reagrupar los ítems en dos factores, tomando aquellos con carga factorial mayor a 0.30. Los factores resultantes explicaron el 28.110% de la varianza de la variable Ciudadanía Organizacional; y se tomó dicha agrupación como definitiva dado que la misma presentaba mayor coherencia teórica. El primer factor explicó el 14.097% de la varianza total y estuvo constituido por los ítems 2, 6, 9, 10, 11, 13, 15, 19, 22 y 23. Dicho factor se denominó “Altruismo y Virtud Cívica”. Por su parte, el factor 2 de esta variable explicó el 14.013% de la varianza total. En este factor cargaron los ítems 1, 3, 4, 8, 14, 15, 16, 17, 20, 21 y 24, y fue denominado “Rectitud y Cortesía” (Ver anexo C).

## CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Allen y Meyer (1990) elaboraron originalmente una escala denominada "Affective Continuance and Normative Commitment Scale" compuesta por 24 ítems, 15 redactados en forma positiva y 9 en forma negativa, que mide tres factores: (a) compromiso organizacional afectivo, (b) de permanencia, y (c) normativo cada uno compuesto por 8 ítems. Para estimar la validez de este instrumento los autores realizaron un análisis factorial mediante el Método de Componente Principal hallándose tres factores que explicaban el 58.8%, el 25% y el 15.4% de la varianza total, los cuales se correspondían con el compromiso organizacional afectivo, el compromiso organizacional de permanencia, y el compromiso organizacional normativo, respectivamente. Los datos de confiabilidad estimados mediante el Coeficiente Alpha de Cronbach fueron para la dimensión de compromiso afectivo de .87, para la de compromiso de permanencia de .75, y para la de compromiso normativo de .79.

En 1997 los mismos autores realizaron una revisión del instrumento a partir de la cual redujeron su longitud a 18 ítems, correspondiéndole 6 ítems a cada una de las tres dimensiones del constructo (Ver anexo D). La confiabilidad de esta nueva versión, calculada mediante el Coeficiente Alpha de Cronbach, fue de .85 para compromiso afectivo, .79 para compromiso de permanencia, y .73 para compromiso organizacional normativo.

Alemán y González, en 1997, tradujeron este último cuestionario y lo validaron en población venezolana encontrando un coeficiente de confiabilidad de .75 para la dimensión de compromiso afectivo, de .50 para la de permanencia, y de .54 para la normativa. De esta escala, los reactivos 6, 9, 12, 14, 15 y 18 correspondieron a la dimensión de compromiso afectivo, los ítems 2, 7, 8, 10, 11 y 13 cargaron dentro de la dimensión de compromiso de permanencia, y los ítems 1, 3, 4, 5, 16 y 17 cargaron en la dimensión de compromiso normativo.

Cada uno de los ítems se presenta acompañado de una escala tipo Likert con siete alternativas, donde 1 significa "Muy en desacuerdo"; 2 significa "En desacuerdo", 3 significa "Ligeramente en desacuerdo", 4 indica "Ni en desacuerdo, ni de acuerdo", 5 es "Ligeramente de acuerdo", 6 significa "De acuerdo", el 7 significa "Muy de acuerdo". De lo anterior se deriva que el menor puntaje que puede obtener un sujeto en cada una de las dimensiones es de 6, lo que indica menor grado de compromiso organizacional, y el mayor puntaje que puede obtener en cada dimensión es de 42 e indica un mayor nivel de compromiso organizacional. Por otra parte, es importante mencionar que los ítems 10, 14, 15 y 18 son inversos.

En el presente estudio se volvió a evaluar las características psicométricas del cuestionario, para lo cual se realizó un análisis de confiabilidad, luego de su aplicación a la muestra final, la cual estuvo conformada por 206 sujetos. Se obtuvo un coeficiente Alpha de Cronbach para la escala global de .759, lo cual indica una adecuada consistencia interna. Con respecto a esto, fue necesario eliminar los ítems 4 y 16, para efectos del cálculo de las puntuaciones en la escala, debido a que la eliminación de estos ítems aumentaba la misma a .778 y .782, respectivamente (Ver anexo E).

Asimismo, se realizó un análisis factorial mediante el método de Componente Principal y utilizando un autovalor de 1.5 para la extracción de los factores, con el método de rotación Varimax. Los resultados indicaron la presencia de dos factores que explicaban el 38.299% de la varianza total, ello según el criterio de incluir aquellos ítems con carga factorial mayor a 0.30. El primer factor explicó el 19.890% de la varianza total y estuvo constituido por los ítems 8, 9, 10, 12, 14, 15 y 18. Dicho factor se denominó "Compromiso Afectivo y Normativo". Por su parte, el factor 2 de esta variable explicó el 18.409% de la varianza total. En este factor cargaron los ítems 1, 2, 3, 5, 6, 7, 11, 13 y 17; y, fue denominado "Compromiso de Permanencia" (Ver anexo F). La denominación de los factores se hizo en función del contenido de los ítems que cargaban en ellos.

## CUESTIONARIO DE APOYO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO

Éste fue elaborado originalmente por Eisenberger, et al. (1986) y estaba conformado por 36 afirmaciones a las cuales los sujetos debían responder a través de una escala tipo likert de 7 puntos en donde 1 indicaba "Muy de acuerdo" y 7 significaba "Muy en desacuerdo". Este cuestionario fue denominado por los autores "Survey of Perceived Organizational Support" (SPOS) y contaba con una versión corta compuesta por 17 ítems. Maberti (2001) tradujo y validó la versión corta del cuestionario, mediante el método de jueces expertos, encontrando válidos 16 de los 17 ítems y obteniendo un coeficiente de Confiabilidad Alpha de Cronbach de .92 y una correlación inter-ítem de .42. En el presente estudio se empleó este cuestionario de 16 ítems (Ver anexo G). El puntaje total de la escala comprende un rango desde 16 lo que correspondería un menor apoyo organizacional percibido, hasta un valor de 112 que representa los mayores niveles de apoyo organizacional percibido. Dicho puntaje total se calcula sumando las respuestas de los sujetos ante cada ítem que pueden ser desde 1, que indica "muy en desacuerdo"; hasta 7 "muy de acuerdo". Los ítems 3, 7, 9, 11 y 15 son inversos.

Los datos de validez de este cuestionario obtenidos por Biaggini y Mendoza (2005) indicaron una estructura unifactorial que explicó el 48.3% de la varianza total. En relación con la confiabilidad, estimada mediante el coeficiente Alpha de Cronbach, las autoras reportaron un valor de .97, por lo que concluyeron que el cuestionario presenta adecuada confiabilidad.

Asimismo, Eisenberger, et al., (1986) realizaron un estudio con la versión resumida del cuestionario, encontrando un coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach de .97.

En la presente investigación se realizó un análisis de la confiabilidad de la versión reducida del cuestionario, tras la aplicación del mismo a la muestra final, compuesta por 206 sujetos, ello con la finalidad de comprobar las características psicométricas del instrumento. Los resultados indicaron un coeficiente Alpha de Cronbach para la escala

global de .928, lo cual denota una adecuada consistencia interna. Con respecto a esto, es importante resaltar que no fue necesaria la eliminación de ningún ítem (Ver anexo H).

Igualmente, se realizó un análisis factorial mediante el método de Componente Principal, utilizando un autovalor de 1.5 para la extracción de los factores, encontrándose una estructura unifactorial que explica el 50.462% de la varianza total (Ver anexo I).

### **CUESTIONARIO DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL PERCIBIDA**

Este cuestionario fue elaborado por las autoras del presente estudio a partir de las escalas de Colquitt (2001) y Moorman (1991). El instrumento presentado por Colquitt fue validado en una muestra de 301 estudiantes estadounidenses, obteniéndose los siguientes valores de confiabilidad: .78 para la dimensión de justicia procedimental, .92 para la dimensión justicia distributiva, y .79 para la dimensión de justicia interaccional. De esta escala fueron incluidos en la versión elaborada para el presente estudio los ítems 1, 2, 4, 6 y 7 de justicia procedimental; 1, 2, 3 y 4 para justicia distributiva; 1, 2 y 4 para justicia interpersonal; y, 1, 2, 3, 4 y 5 para la justicia informacional. Por su parte, el instrumento elaborado por Moorman (1991) cuenta con una confiabilidad de .90 para cada una de las dimensiones que considera: procedimental, interpersonal e informacional. Los ítems que fueron incluidos de la escala original de Moorman (1991) fueron: 3 y 5 para la justicia procedimental; 3 para la justicia interpersonal, y 6 para la escala de justicia informacional (Ver anexo J).

El instrumento resultante estuvo conformado por un total de 21 ítems, cada uno acompañado de una escala tipo likert con 5 opciones de respuestas, donde 1 significa "Nunca", 2 "Poco frecuentemente", 3 significa "Frecuentemente", 4 significa "Muy frecuentemente", y 5 significa "Siempre". La puntuación total se obtiene mediante la suma de las respuestas de los individuos a cada ítem; de forma que, una mayor puntuación indicará mayores niveles de justicia organizacional percibida.

La versión creada por las autoras del presente estudio fue sometida a un proceso de validación por seis jueces expertos en metodología de la investigación, estadísticas, comportamiento organizacional y con conocimientos de inglés, con el objeto de evaluar la adecuación del contenido considerado en la misma y de la traducción y adaptación realizada para su aplicación a una muestra venezolana. Tras la evaluación realizada por dichos expertos, se halló adecuación del contenido de los ítems a las definiciones de las variables y fidelidad en la traducción en relación con lo que pretendían medir las escalas originales de las cuales se extrajeron los ítems (Ver anexo K).

Adicionalmente, se realizó un estudio piloto con la finalidad de evaluar las características psicométricas de la escala al ser traducida al español y ser aplicada a una muestra venezolana. Para ello, se seleccionaron 105 profesores de ambos sexos pertenecientes a diversas escuelas de la Universidad Católica Andrés Bello.

Tras la administración del instrumento piloto, se obtuvo un coeficiente Alpha de Cronbach para la escala global de .922 lo cual denota una adecuada consistencia interna. Con respecto a esto, cabe agregar que no fue necesaria la eliminación de ningún ítem, dado que la eliminación de cualquiera de los ítems repercutía en una reducción de la confiabilidad (Ver anexo L).

Adicionalmente, con los datos obtenidos en el estudio piloto se realizó un análisis factorial utilizando un autovalor de 1.5 para la extracción de los factores e incluyendo sólo aquellos ítems cuya carga factorial era superior a .30. Los resultados arrojaron tres factores que explicaron un 63.012% de la varianza total. El primero de los factores estuvo compuesto por ítems que se refieren a la percepción de justicia por parte de los empleados en cuanto a los procedimientos, decisiones y resultados o consecuencias, lo que en la literatura hace referencia a la justicia distributiva y procedimental. Dicho factor estuvo conformado por los ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11 y explicó el 26.762% de la varianza.

El segundo factor estuvo comprendido por ítems que se referían a la dimensión denominada Justicia Informacional, la cual refleja la percepción de justicia en torno al trato interpersonal que brinda el supervisor proporcionando explicaciones e informaciones que sean razonables, relevantes y oportunas. Este factor resultó estar compuesto por los ítems 14, 16, 17, 18, 19, 20 y 21, y explicó el 23.175% de la varianza total.

El tercer factor resultó estar conformado por ítems que revelan la percepción que tiene el empleado acerca del trato interpersonal que le brinda su supervisor, en la medida que el mismo demuestre sinceridad, cortesía y respeto en las comunicaciones que le proporciona al empleado y el trato que mantiene con éste. Este factor se correspondió con la dimensión interpersonal de justicia planteada previamente en la literatura y estuvo conformado por los ítems 12, 13 y 15, explicando el 13.074% de la varianza (Ver anexo M).

Por último, y con la finalidad de volver a evaluar las características psicométricas del cuestionario se realizó un análisis de confiabilidad tras la aplicación del mismo a la muestra final del presente estudio, compuesta por 206 sujetos; obteniéndose un coeficiente Alpha de Cronbach para la escala global de .833, lo cual denota una adecuada consistencia interna. Con respecto a esto, fue necesario eliminar el ítem 5 para efectos del cálculo de las puntuaciones en la escala, debido a que su eliminación aumentaba la confiabilidad a .908. La eliminación de cualquiera de los ítems restantes provocaba una reducción en la confiabilidad (Ver anexo N).

De igual forma, se realizó un análisis factorial mediante el método de Componente Principal, utilizando un autovalor de 1.5 para la extracción de los factores, con el método de rotación Varimax. Los resultados indicaron la presencia de tres factores que explicaron el 57.078% de la varianza total. El primer factor explicó el 27.866% de la varianza total y estuvo constituido por los ítems 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 y 21. Dicho factor se denominó "Justicia Interaccional". Por su parte, el factor 2 de esta variable explicó el 16.153% de la varianza total. En este factor cargaron los ítems 7, 8, 9, 10 y 11, y fue denominado "Justicia Distributiva". El tercer factor explicó el 13.059% de la varianza

total, y estuvo constituido por los ítems 1, 2, 3, 4 y 6, denominándose "Justicia Procedimental" (Ver anexo O).

### **CUESTIONARIO DE DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Elaborado por las autoras de la presente investigación, estuvo conformado por cuatro preguntas cuya finalidad era obtener información sobre la edad, el nivel del cargo y la antigüedad en la empresa de los empleados (Ver anexo P).

### **PROCEDIMIENTO**

Para medir las variables del estudio, se seleccionaron las escalas pertinentes basándose en los requisitos de la investigación. Luego se procedió a elaborar y validar el cuestionario piloto de Justicia Organizacional, a través de una evaluación por expertos y mediante la realización de un estudio piloto con una muestra de 105 profesores universitarios trabajadores de una universidad privada ubicada en el Área Metropolitana de Caracas. Con los datos obtenidos en este estudio piloto se calculó la consistencia interna del cuestionario y se determinó la estructura factorial del mismo (Ver apartado "Instrumentos"), concluyéndose que dicho cuestionario resultaba adecuado para su aplicación a la muestra definitiva.

Al obtener la versión definitiva del cuestionario de Justicia Organizacional (Ver anexo K), se integró un instrumento final conformado por todos los cuestionarios dispuestos para la medición de las variables en estudio; presentándose en primer lugar el cuestionario de datos de identificación, luego el cuestionario que integraba los ítems de ciudadanía organizacional percibida, compromiso organizacional y apoyo organizacional; por último, se presentaba el cuestionario de justicia organizacional percibida.

Posteriormente, se acordó con la gerencia de Recursos Humanos de las empresas que aceptaron colaborar en el presente estudio, la muestra de las mismas a la que se les administró el instrumento, el cual fue entregado en los niveles de gerencia de la organización para que fueran distribuidos a otros niveles y subordinados. Luego de un lapso de aproximadamente una semana, fueron recogidos los instrumentos, los cuales se solicitaron a la gerencia de recursos humanos de la empresa y, dependiendo del número de devoluciones, se concedió una o dos semanas más para recabar mayor cantidad de datos.

Seguidamente, se procedió a procesar los datos recolectados y a llevar a cabo los análisis estadísticos pautados, para de tal manera obtener la información requerida y contrastar el modelo planteado.

## CONSIDERACIONES ÉTICAS

Las consideraciones éticas que se tomaron en cuenta para la presente investigación, de acuerdo con lo mencionado en el Código Deontológico de la Práctica de la Investigación en Psicología (Escuela de Psicología, 2002), contempla varios aspectos. El primero de ellos hace referencia a los *participantes como sujetos en la investigación*. En cuanto a esto, se garantizó, bajo el principio de confidencialidad, el respeto absoluto a la privacidad de la información suministrada por los individuos para los fines de la investigación. Además de ello, se aseguró la protección de los derechos de los participantes. A este respecto, las autoras del presente estudio actuaron garantizando a cada uno de los empleados que la información que proporcionasen al completar el instrumento sería confidencial y su uso sería con estrictos fines de investigación, por ello no fue obligatorio que los sujetos proporcionasen sus nombres y la recolección de los instrumentos por parte del gerente se ciñó a dicha cláusula de confidencialidad, siguiendo las normas acordadas desde un principio entre las autoras del presente estudio y el mismo. De esta manera, aunque la repartición de los cuestionarios fue realizada por los gerentes de cada empresa, la devolución de cada empleado fue hecha a través de un buzón o algún punto de recepción donde se garantizara el anonimato de cada cuestionario. Asimismo, no se violentó,

mediante las técnicas utilizadas ni el bienestar físico y ni el psicológico de los empleados y la participación de los mismos fue totalmente voluntaria.

Otro aspecto considerado hace referencia al *proceso de recolección de información*. En cuanto a éste, se garantizo que los datos derivados del proceso fueron empleados como datos brutos y los análisis reflejan un objetivo descriptivo y no diagnóstico.

En lo que respecta al *análisis y reporte de resultados* se garantiza que todos los análisis que se efectuaron se realizaron tomando en cuenta el tipo de datos obtenidos y los presupuestos de los mismos han sido interpretados de forma ajustada a la base de información y a dichos procedimientos y análisis utilizados. Asimismo, los resultados obtenidos en el presente trabajo están restringidos al contexto académico como requisito para la obtención del título de Licenciatura en Psicología de las autoras del mismo.

Por último, se consideraron los aspectos relativos a la *supervisión de la investigación*. A este respecto, se contó con la asesoría de expertos con un alto estándar de competencia en las actividades de investigación relacionadas con el área, quienes supervisaron todas las actividades relacionadas con la realización del trabajo de investigación y sus implicaciones.

## IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de los datos recolectados se realizó en tres niveles. En primer lugar, se llevó a cabo un análisis de las propiedades psicométricas de los cuestionarios utilizados para medir las variables de estudio; específicamente se determinó la confiabilidad mediante el coeficiente de consistencia interna Alpha de Cronbach, y la validez de dichos cuestionarios, mediante la realización de un análisis factorial de componentes principales. Los resultados obtenidos en este análisis se detallaron en el apartado "Instrumentos".

El segundo fue de carácter descriptivo del comportamiento de las variables, en términos de indicadores de tendencia central (media y mediana), variabilidad (varianza), y forma (asimetría y kurtosis).

Por último, se realizó un análisis de rutas determinando las relaciones entre las variables. Dicho modelo pretende distinguir los efectos directos e indirectos entre las variables utilizando correlaciones y regresión (Kerlinger y Lee, 2002).

Se planteó un modelo recursivo, ya que no todas las variables contempladas en la investigación tienen un efecto directo a lo largo de la cadena causal que presenta el modelo y éste pretendía ser probado en contraste con los datos obtenidos. Las influencias de las variables son estimaciones del tamaño del efecto de cada una de ellas, bajo la asunción de que el modelo planteado es el correcto, de manera que representa una prueba de la plausibilidad o no del modelo, dependiendo de la consistencia del mismo con los datos resultantes (Grimm y Yarnold, 2001).

El modelo, asimismo se ajustó al supuesto *linealidad* (la relación entre las variables debe ser lineal) y las variables consideradas en dicho modelo fueron de nivel de *intervalo* para poder estimar todos los parámetros de la ecuación. Además de esto, tal y como se detallo en el apartado "análisis de ruta", se encontró que el modelo tuvo un buen ajuste, las variables residuales no estuvieron correlacionadas con ninguna otra variable del modelo que no fuese otra que la que ellas causan y no existió *multicolinealidad*. Asimismo, se

encontró que los términos de error para las variables endógenas no se correlacionan entre sí y se evitó la especificación de error ocurrida a causa de no contemplar una variable significativa a través de la *especificación del modelo* (Robles, 2002).

Para ello se obtuvieron los coeficientes de ruta, donde se contrastaron las hipótesis planteadas y se determinó mediante esto el tamaño del efecto de las relaciones directas e indirectas de las variables exógenas sobre las variables endógenas.

### Análisis Descriptivo

Se realizó la estimación de los estadísticos descriptivos con la finalidad de evaluar la distribución y el comportamiento de cada una de las variables contempladas en el diagrama de ruta (Ver Tabla 1).

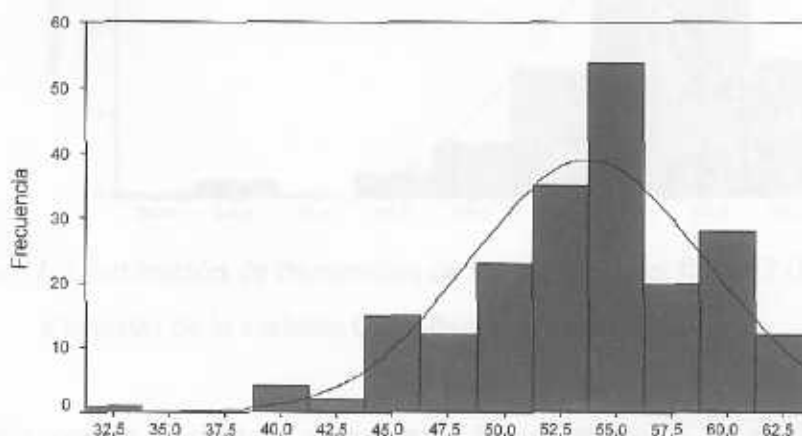
Tabla 1. *Estadísticos Descriptivos de las Variables Utilizadas en el Estudio.*

| Escalas                                  | Dimensiones               | M      | Md | S     | CV(%)  | As     | K      | Min | Máx |
|------------------------------------------|---------------------------|--------|----|-------|--------|--------|--------|-----|-----|
| <b>Ciudadanía Organizacional</b>         | Altruismo y Virtud Cívica | 53.743 | 54 | 5.252 | 9.769  | -.766  | 1.151  | 32  | 63  |
|                                          | Rectitud y Cortesía       | 50.922 | 52 | 7.309 | 14.336 | -1.298 | 2.258  | 22  | 62  |
| <b>Compromiso Organizacional</b>         | Afectivo y Normativo      | 37.422 | 38 | 6.641 | 17.743 | -.661  | .593   | 10  | 49  |
|                                          | De Permanencia            | 34.257 | 34 | 8.504 | 24.824 | -.012  | -.01   | 13  | 56  |
| <b>Apoyo Organizacional Percibido</b>    |                           | 83.45  | 86 | 16.44 | 19.7   | -1.036 | 1.17   | 25  | 110 |
| <b>Justicia Organizacional Percibida</b> | Interaccional             | 40.194 | 42 | 8.788 | 21.861 | -.721  | -.372  | 12  | 50  |
|                                          | Distributiva              | 17.685 | 18 | 5.007 | 28.308 | -.29   | -1.009 | 6   | 25  |
|                                          | Procedimental             | 14.466 | 14 | 4.496 | 31.072 | .076   | -.629  | 5   | 24  |
| <b>Antigüedad en la Organización</b>     |                           | 26.51  | 26 | 16.79 | 63.334 | .5     | -.183  | 1   | 81  |
| <b>Edad</b>                              |                           | 36.41  | 35 | 9.23  | 23.35  | .726   | .076   | 20  | 63  |

En lo que respecta a la variable **Ciudadanía Organizacional**, los resultados del análisis factorial realizado evidenciaron que, tal y como se explicó en el apartado "Instrumentos", esta variable no mostró una estructura unifactorial que era la que se esperaba según lo planteado en la literatura (LePine et al., 2002). En el caso del presente estudio, la ciudadanía organizacional tuvo una estructura bifactorial, siendo los factores hallados: (a) altruismo y virtud cívica, y (b) rectitud y cortesía.

En cuanto al factor 1 de **Ciudadanía Organizacional**, denominado **Altruismo y Virtud Cívica**, se encontró que el rango de puntuación fue 32 a 63. La media aritmética fue de 53.743 y una desviación típica de 5.252. Dicha variable se distribuyó normalmente (Ver Anexo Q), con una asimetría negativa (-.766) y una distribución coleada hacia adentro no muy marcada, homogénea (CV= 9.769%) y leptocúrtica (K=1.151) (Ver figura 10); por lo

que se observó una marcada presencia de conductas altruistas y cívicas por parte de los participantes.



*Figura 10.* Distribución de frecuencias de los puntajes del factor 1 (Altruismo y Virtud Cívica) de la variable Ciudadanía Organizacional.

Por su parte, para el factor 2 de la variable **Ciudadanía Organizacional**, denominado **Rectitud y Cortesía** se tiene que el rango de puntuación fue desde 22 a 62 puntos. La media aritmética fue de 50.922 y la desviación típica de 7.309. Esta variable se distribuyó de manera normal (Ver anexo Q), con una asimetría negativa (-1.298), y una distribución coleada hacia adentro de manera acentuada, homogénea (CV=14.336%) y leptocúrtica (K=2.258). Esto indica que los sujetos mostraron una tendencia a presentar conductas de rectitud y cortesía (Ver figura 11).

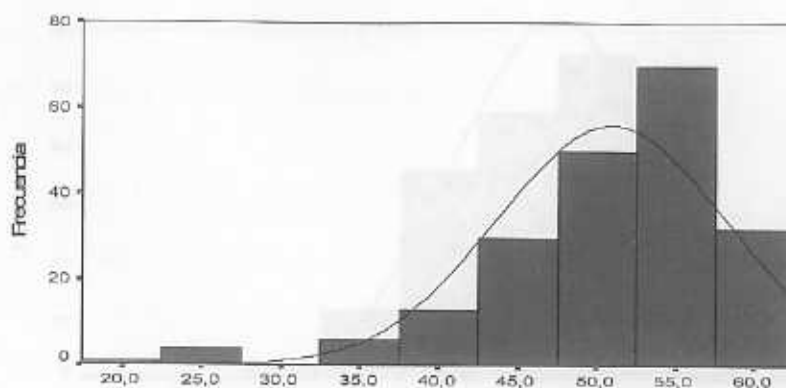
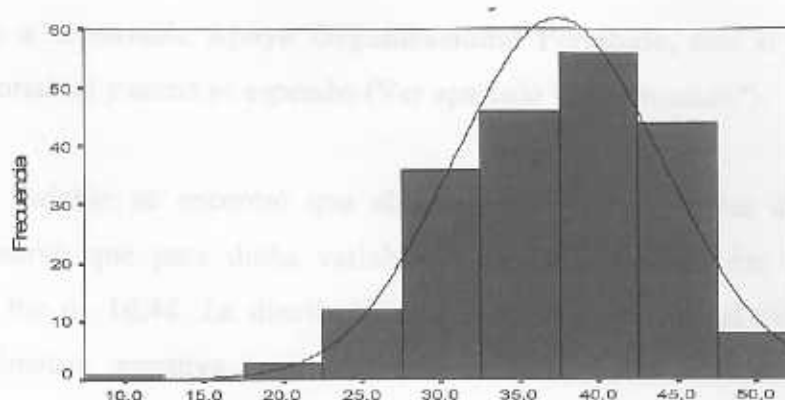


Figura 11. Distribución de frecuencias de los puntajes del factor 2 (Rectitud y Cortesía) de la variable Ciudadanía Organizacional.

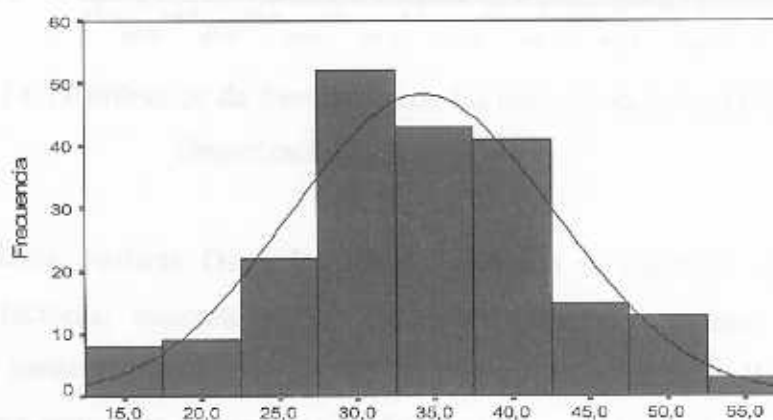
En relación con la variable **Compromiso Organizacional**, el análisis factorial llevado a cabo puso de manifiesto que esta variable no estuvo compuesta por tres factores, como era de esperarse según lo reportado por autores como Allen y Meyer (1993), sino que presentó una estructura bifactorial tal y como lo reportan Shore y Wayne (1993). Los factores hallados fueron: (a) compromiso afectivo y normativo, y (b) compromiso de permanencia.

Para el factor **Compromiso Afectivo y Normativo** se obtuvo un rango de puntuación desde 10 hasta 49 puntos. La media aritmética fue de 37.422 y la desviación típica de 6.64. La variable se distribuyó normalmente (Ver anexo R), presentó una asimetría negativa (-.661), con una distribución coleada hacia adentro y homogénea ( $CV=17.743\%$ ), con tendencia mesocúrtica ( $K=.593$ ). Lo anterior pone de manifiesto que los participantes presentaron un vínculo emocional con la organización y mostraron compromiso relacionado con el respeto y seguimiento de las normas de la empresa tendiente a alto (Ver figura 12).



*Figura 12.* Distribución de frecuencias de los puntajes del factor 1 (Compromiso Afectivo y Normativo) de la variable Compromiso Organizacional.

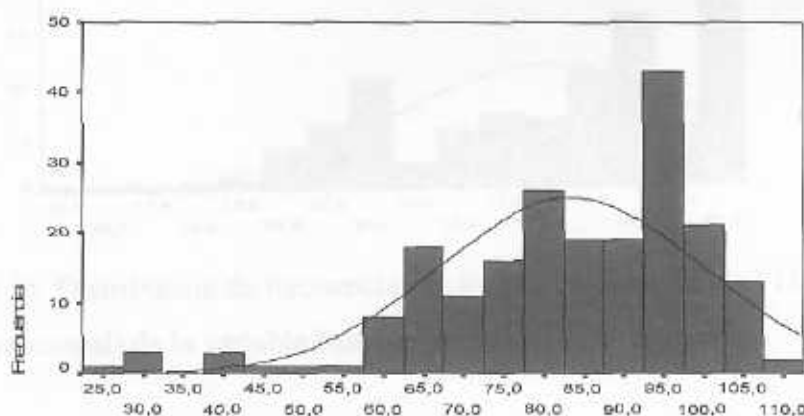
Para el factor 2 de la variable **Compromiso Organizacional**, designado **Compromiso de Permanencia** se halló que el rango de puntuación varió desde 13 hasta 56 puntos. La media aritmética fue de 34.257 y la desviación típica de 8.504. La variable se distribuyó normalmente (Ver anexo R), con una asimetría negativa (-.012), con una distribución ligeramente coleada hacia adentro y homogénea ( $CV=24.824\%$ ), mesocúrtica ( $K=-.01$ ). Lo anterior muestra una tendencia moderada a presentar deseo de permanecer en la organización, considerando los costos de abandonar la misma (Ver figura 13).



*Figura 13.* Distribución de frecuencias de los puntajes del factor 2 (Compromiso de Permanencia) de la variable Compromiso Organizacional.

En cuanto a la variable **Apoyo Organizacional Percibido**, ésta sí presentó una estructura unifactorial tal y como se esperaba (Ver apartado "Instrumentos").

Para esta variable se encontró que el rango de puntuación fue de 25 a 110. Asimismo se observó que para dicha variable la media aritmética fue de 83,45; la desviación típica fue de 16,44. La distribución de la misma fue normal (Ver anexo S), presentó una asimetría negativa, marcadamente coleada hacia adentro (-1.036), y homogénea (CV=19.7); además se evidenció que dicha distribución tuvo una forma leptocúrtica (K=1.070). Lo anterior significa que los empleados que participaron en el estudio percibían que la organización para la cual laboran, valora su trabajo en gran medida y esfuerzos (Ver figura 14).



*Figura 14.* Distribución de frecuencias de los puntajes de la variable Apoyo Organizacional Percibido.

Para la variable **Justicia Organizacional Percibida** se constató una estructura factorial de tres factores; concretamente, los factores hallados fueron: (a) justicia interaccional, (b) justicia distributiva, y (c) justicia procedimental (Ver apartado "Instrumentos"). Esta estructura factorial coincide con la propuesta por Moorman (1991); pero, difiere de la planteada por Colquitt (2001); en el sentido de que no evidencia que la justicia interaccional esté a su vez, conformada por dos dimensiones.

Los resultados para el factor 1 de la variable **Justicia Organizacional Percibida**, denominado **Justicia Interaccional** evidenciaron que este factor tuvo un rango de puntuación de 12 a 50. La media aritmética de la variable en cuestión fue de 40.194, la desviación típica fue de 8.787. La distribución de esta variable presentó una asimetría negativa, coleada hacia adentro ( $-0.721$ ) y homogénea ( $CV=21.861$ ); la forma de la distribución tendió a ser platicúrtica ( $K= -0.372$ ). Lo anterior evidencia que hubo una alta percepción de justicia en cuanto al trato interpersonal que mantienen los supervisores con sus empleados; así como respeto y sinceridad en sus comunicaciones (Ver figura 15).

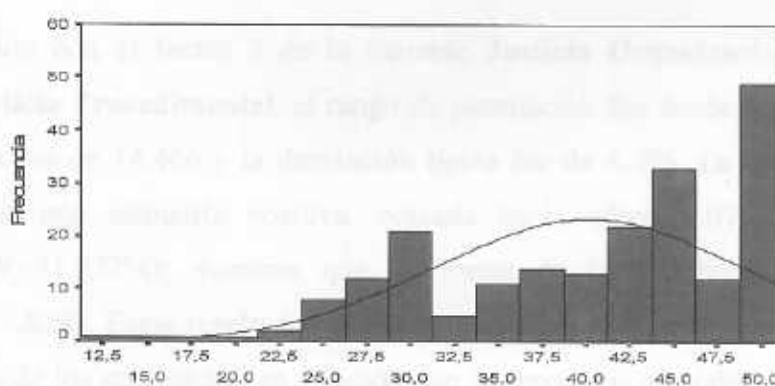
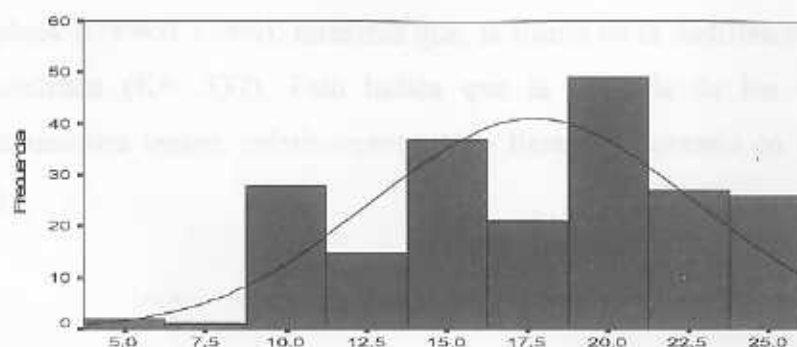


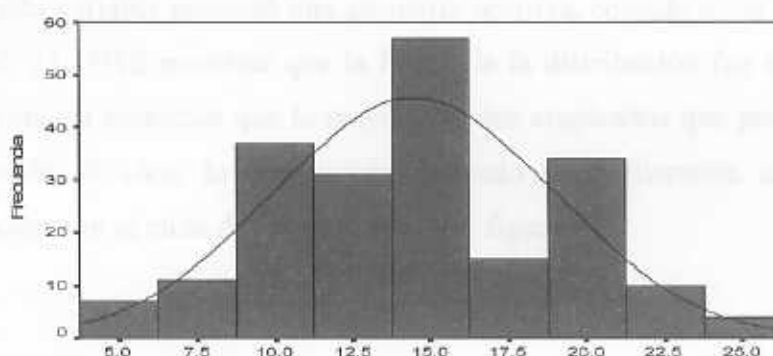
Figura 15. Distribución de frecuencias de los puntajes del factor 1 (Justicia Interaccional) de la variable Justicia Organizacional Percibida.

En lo que respecta al factor 2 de la variable **Justicia Organizacional Percibida**, denominado **Justicia Distributiva**, éste presentó un rango de puntajes que iba desde 6 hasta 25 puntos. La media aritmética de la variable fue de 17.685 y la desviación típica fue de 5.006. La distribución de la variable presentó una asimetría negativa, coleada hacia adentro ( $-0.290$ ) y homogénea ( $CV=28.308\%$ ); y, la forma de la distribución tendió a ser leptocúrtica ( $K= 2.258$ ). Estos resultados evidencian una tendencia moderada, por parte de los empleados, a percibir justicia en relación con los procesos de distribución y asignación de los recursos de la organización (Ver figura 16).



*Figura 16.* Distribución de frecuencias de los puntajes del factor 2 (Justicia Distributiva) de la variable Justicia Organizacional Percibida.

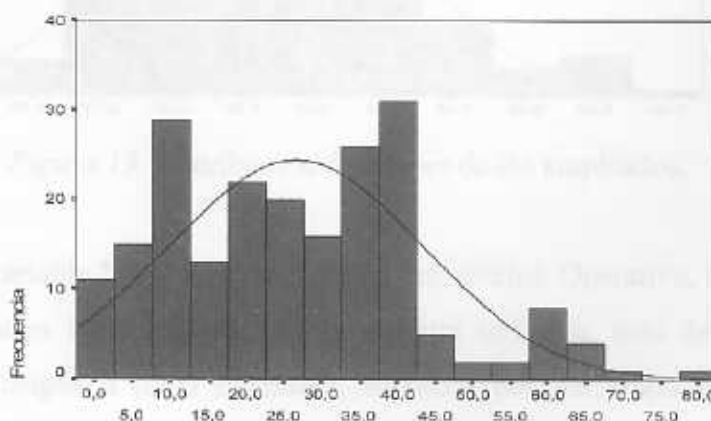
En relación con el factor 3 de la variable **Justicia Organizacional Percibida**, denominado **Justicia Procedimental**, el rango de puntuación fue desde 5 a 24 puntos. La media aritmética fue de 14.466 y la desviación típica fue de 4.495. La distribución de la variable presentó una asimetría positiva, coleada hacia afuera (.076) y ligeramente heterogénea ( $CV=31.072\%$ ); mientras que, la forma de la distribución tendió a ser platicúrtica ( $K= -.629$ ). Estos resultados evidencian una percepción de niveles medios de justicia por parte de los empleados, en relación con los procesos de elaboración de normas y reglamentos en la organización (Ver figura 17).



*Figura 17.* Distribución de frecuencias de los puntajes del factor 3 (Justicia Procedimental) de la variable Justicia Organizacional Percibida.

En cuanto a la variable **Antigüedad en la Empresa**, el rango fue de 1 a 81 meses. Por su parte, la media aritmética de la variable fue de 26.51 y la desviación típica fue de 16.79. La distribución de esta variable presentó una asimetría positiva, coleada hacia afuera

(.50) y heterogénea ( $CV=63.334\%$ ); mientras que, la forma de la distribución presentó una tendencia leptocúrtica ( $K= .337$ ). Esto indica que la mayoría de los empleados que conformaron la muestra tenían, relativamente poco tiempo laborando en la organización (Ver figura 18).



*Figura 18.* Distribución de frecuencias de los valores correspondientes a la antigüedad de los empleados en la empresa.

En lo que respecta a la variable **Edad**, el rango fue de 20 a 63 años. Asimismo, la media aritmética de la variable fue de 36.41 y la desviación típica fue de 9.23. La distribución de esta variable presentó una asimetría positiva, coleada hacia adentro (.726) y homogénea ( $CV=23.35\%$ ); mientras que la forma de la distribución fue mesocúrtica ( $K= .076$ ). Estos resultados muestran que la mayoría de los empleados que participaron tenían edades menores de 40 años, lo que es caracterizado en la literatura como empleados jóvenes, en relación con el ciclo de vida laboral (Ver figura 19).

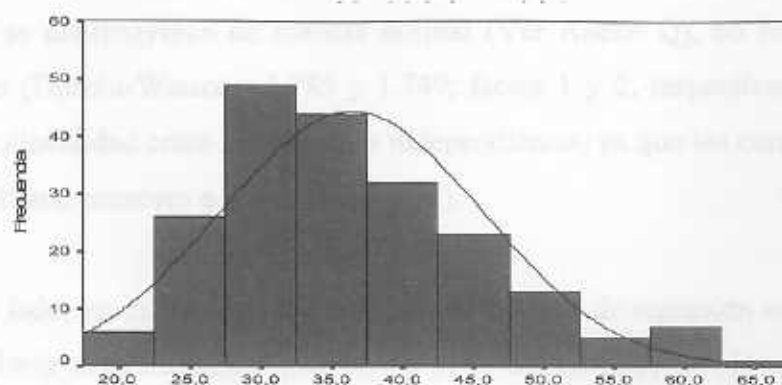


Figura 19. Distribución de edades de los empleados.

Por último, la variable **Nivel del Cargo** tenía tres niveles: Operativo, Supervisorio y Gerencial. Los resultados indicaron que, en la muestra utilizada, más del 80% de los empleados ocupaban cargos a nivel operativo, seguidos por los empleados de cargos supervisorios (13.6%) y, por último, empleados con cargos gerenciales (4.9%) (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Frecuencias de la variable Nivel del Cargo por categoría.

| Nivel del Cargo | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|-----------------|------------|------------|----------------------|
| Operativo       | 168        | 81.6       | 81.6                 |
| Supervisorio    | 28         | 13.6       | 95.1                 |
| Gerencial       | 10         | 4.9        | 100                  |

### Análisis de Rutas

De acuerdo con el diagrama de ruta propuesto, la *Ciudadanía Organizacional* se ve directamente influida por las variables: *Compromiso Organizacional*, *Apoyo Organizacional Percibido* y *Justicia Organizacional Percibida*. En este sentido, los resultados del análisis de regresión múltiple realizado mostraron que se cumplieron los

supuestos del análisis de ruta. Específicamente, los dos factores de la variable Ciudadanía Organizacional se distribuyeron de manera normal (Ver Anexo Q), no hubo correlación entre los errores (Durbin-Watson= 1.785 y 1.749; factor 1 y 2, respectivamente) y no se presentó multicolinealidad entre las variables independientes, ya que las correlaciones entre las mismas resultaron menores a .70 (Ver AnexoT).

Por otro lado, en cuanto a los resultados del análisis de regresión múltiple para la variable *ciudadanía organizacional (Altruismo y Virtud Cívica)*, se obtuvo una relación moderadamente alta y positiva ( $R = .452$ ), con la combinación lineal de las variables: *compromiso organizacional afectivo y normativo; compromiso organizacional de permanencia; apoyo organizacional percibido; justicia interaccional percibida, justicia distributiva percibida; y, justicia procedimental percibida*. El coeficiente de correlación múltiple ajustado fue de .180, lo que indica que el modelo explicó un 18% de la varianza de total de forma estadísticamente significativa ( $F = 8.501$ ;  $gl = 6$ ;  $p = .000$ ).

Tal y como puede observarse en la tabla 4, de todas las variables incluidas en el modelo, el *compromiso normativo y afectivo*, fue la que mayor contribuyó a la explicación del factor *Altruismo y Virtud Cívica* de la *ciudadanía organizacional*, manteniendo con este factor una relación causal positiva ( $\beta = .391$ ) y estadísticamente significativa ( $t = 4.255$ ;  $p = .000$ ); por lo que, a medida que aumentaba el vínculo emocional del empleado con su organización, y su compromiso de respetar y seguir las normas de la compañía, mayores eran las conductas ciudadanas destinadas a ayudar a los compañeros de trabajo a resolver los problemas laborales que se le presenten, así como a involucrarse de manera responsable y constructiva en los procedimientos y políticas de la organización.

Asimismo, se encontró que la *justicia procedimental* también contribuyó de manera significativa con la explicación de la conducta altruista y de virtud cívica mostrada por los empleados ( $t = 2.022$ ;  $p = .044$ ), hallándose una relación positiva entre las mismas ( $\beta = .152$ ); lo que indica que, mientras mayor justicia percibían los empleados en cuanto a los procedimientos seguidos en la organización para la elaboración de las normas y

reglamentos, así como para la toma de decisiones, mayores eran las conductas de altruismo y virtud cívica que desplegaban en la organización.

Por último, a diferencia de lo esperado, las variables restantes del modelo: *compromiso de permanencia*, *apoyo organizacional percibido*, *justicia interaccional* y *justicia distributiva*, no mostraron una relación significativa con el factor *altruismo y virtud cívica* de la *ciudadanía organizacional* (Ver tabla 3). Esto indica que: (a) la percepción del coste personal del abandono de la organización debido a las inversiones realizadas y a la escasez de alternativas de empleo; (b) las creencias globales del empleado acerca de cuánto se preocupa la organización por su bienestar y valora sus contribuciones; (c) las percepciones de justicia en cuanto al trato de los supervisores; y, (d) la percepción de imparcialidad en lo que respecta a los resultados o fines que el empleado recibe por su trabajo; no influyeron sobre las conductas ciudadanas de altruismo y virtud cívica que los empleados llevaban a cabo dentro de su organización.

Tabla 3. *Coefficientes de Regresión y su Significancia para la variable Ciudadanía Organizacional (Altruismo y Virtud Cívica)*

|                                 | B         | Error Estándar | B (Estandarizada) | T      | P    |
|---------------------------------|-----------|----------------|-------------------|--------|------|
| Compromiso Afectivo y Normativo | .309      | .073           | .391              | 4.255  | .000 |
| Compromiso de Permanencia       | 5.71E-02  | .042           | .093              | 1.373  | .171 |
| Apoyo Organizacional Percibido  | -3.40E-02 | .033           | -.107             | -1.016 | .311 |
| Justicia Interaccional          | 1.227E-02 | .048           | .021              | .255   | .799 |
| Justicia Distributiva           | 4.110E-02 | .091           | .039              | .454   | .650 |
| Justicia Procedimental          | .177      | .088           | .152              | 2.022  | .044 |

En segundo lugar, en lo que respecta al factor *Rectitud y Cortesía* de la variable *Ciudadanía Organizacional*, se halló un coeficiente de correlación múltiple moderado ( $R=$

.389), y un coeficiente de correlación ajustado fue de .126, lo que indica que el modelo explicó un 12.6% de la varianza de total de forma significativa ( $F= 5.905$ ;  $gl=6$ ;  $p=.000$ ).

De las variables *Compromiso Afectivo y Normativo*, *Compromiso de Permanencia* y *Justicia Interaccional, distributiva y procedimental* incluidas en el modelo, las que contribuyeron significativamente a la explicación de *Rectitud y Cortesía de la ciudadanía organizacional*, fueron el *Compromiso Afectivo y Normativo* ( $\beta=.408$ ;  $t=4.301$ ;  $p=0.000$ ), y la *Justicia Interaccional* ( $\beta=0.193$ ;  $t=2.325$ ;  $p=0.021$ ). Esto indica que mientras mayor era el compromiso de respetar y seguir las normas, el vínculo psicológico del empleado con su empresa y la justicia que percibía en cuanto al trato y comunicaciones de su supervisor, mayores eran las conductas ciudadanas por él ejecutadas, relacionadas con ejecutar acciones para ayudar a los demás con la finalidad de tomar las medidas necesarias para prevenir problemas en el trabajo y el seguimiento adecuado de patrones minimamente requeridos dentro de la organización.

Asimismo; se halló una contribución significativa de la variable *Apoyo Organizacional Percibido* a la explicación de *Rectitud y Cortesía* ( $\beta=-.30$ ;  $t=-2.771$ ;  $p=0.006$ ). Esto indica que a medida que aumenta la percepción de los empleados de ser objeto de apoyo y valoración por parte de la organización en la que laboran, disminuyen las conductas ciudadanas relacionadas con la ejecución de acciones destinadas a ayudar a sus compañeros de trabajo, a la prevención de problemas laborales y al seguimiento de patrones de conducta ciudadana dentro de la organización (*Rectitud y Cortesía*).

En contra de lo esperado, el resto de las variables incluidas en el modelo: *Compromiso de permanencia*, *Justicia Distributiva* y *Justicia Procedimental*, no guardaron una relación estadísticamente significativa con las conductas ciudadanas de respeto y cortesía (Ver tabla 4).

Tabla 4. *Coefficientes de Regresión y su Significancia para la variable Ciudadanía Organizacional (Rectitud y Cortesía)*

|                                 | B          | Error Estándar | B (Estandarizada) | T       | P    |
|---------------------------------|------------|----------------|-------------------|---------|------|
| Compromiso Afectivo y Normativo | .449       | .104           | .408              | 4.301   | .000 |
| Compromiso de Permanencia       | -9.981E-02 | .060           | -.116             | -1.668  | .097 |
| Apoyo Organizacional Percibido  | -.133      | .048           | -.300             | -2.2771 | .006 |
| Justicia Interaccional          | .161       | .069           | .193              | 2.325   | .021 |
| Justicia Distributiva           | -2.690E-02 | .130           | -.018             | -.207   | .836 |
| Justicia Procedimental          | .196       | .126           | .121              | 1.556   | .121 |

En lo que respecta al *Compromiso Organizacional*, se esperaba que los dos factores de esta variable: (1) *compromiso afectivo y normativo* y, (2) *compromiso de permanencia*; estuviesen influidas por el *Apoyo Organizacional Percibido*, la *Antigüedad en la empresa*, el *Nivel del cargo*; y, la *Edad* de los empleados. En este sentido, los resultados del análisis de regresión múltiple mostraron que se cumplieron los supuestos del modelo de ruta. Concretamente, los dos factores de la variable *Compromiso Organizacional* se distribuyeron de manera normal (Ver Anexo R), no hubo correlación entre los errores (Durbin-Watson= 1.926 y 1.721; factor 1 y 2, respectivamente) y no se presentó multicolinealidad entre las variables independientes, ya que las correlaciones entre las mismas resultaron menores a .70 (Ver Anexo T).

En cuanto a los resultados del análisis de regresión múltiple para la variable *compromiso organizacional afectivo y normativo*, se obtuvo una correlación alta y positiva ( $R = .682$ ), con la combinación lineal de las variables: *apoyo organizacional percibido*; *Antigüedad en la Empresa*; *Nivel del Cargo*; y, *Edad*. El coeficiente de correlación ajustado fue de .455, lo que indica que el modelo explicó un 45.5% de la varianza de total de forma significativa ( $F = 43.728$ ;  $gl = 4$ ;  $p = .000$ ).

Asimismo, se encontró que, de todas las variables incluidas en el modelo, la única que presentó una relación significativa con la variable fue el *apoyo organizacional percibido*, presentando una relación causal positiva ( $\beta=.672$ ) y estadísticamente significativa ( $t= 12.940$ ;  $p= .000$ ). Por lo que, a medida que aumentaba la percepción de valoración de la empresa hacia el trabajo del empleado, aumentaba el vínculo emocional del mismo con su organización, y su compromiso de respetar y seguir las normas de la compañía.

Contrario a lo esperado, se constató que la *antigüedad del empleado en la empresa*, el *nivel del cargo* (operativo, supervisorio y gerencial), y la *edad* de los trabajadores, no contribuyeron de manera significativa a la explicación del *compromiso afectivo y normativo* que presentaban los empleados con respecto a su organización (Ver Tabla 5).

Tabla 5. *Coefficientes de Regresión y su Significancia para la variable Compromiso Organizacional Afectivo y Normativo*

|                                | B          | Error Estándar | B (Estandarizada) | T      | P    |
|--------------------------------|------------|----------------|-------------------|--------|------|
| Apoyo Organizacional Percibido | .271       | .021           | .672              | 12.940 | .000 |
| Antigüedad en la Empresa       | -1.452E-02 | .021           | -.037             | -.687  | .493 |
| Edad                           | 2.159E-02  | .038           | .030              | .564   | .573 |
| Nivel del Cargo                | 1.001      | .665           | .079              | 1.504  | .134 |

Por otra parte, cuanto al *Compromiso de Permanencia*, los resultados del análisis de regresión indicaron una relación moderadamente baja, positiva y significativa ( $R= .273$ ;  $F=4.039$ ;  $p=0.004$ ). El coeficiente de correlación ajustado fue de .056, lo que indica que el modelo explicó un 5.6% de la varianza de total de la variable *Compromiso de Permanencia*.

Al igual que lo hallado en relación al *Compromiso Afectivo y Normativo*, en el caso del *Compromiso organizacional de Permanencia*, los resultados evidenciaron que la única

variable que explicó significativamente fue el *apoyo organizacional percibido*, obteniéndose una relación positiva ( $\beta=.259$ ) y estadísticamente significativa ( $t= 3.790$ ;  $p=.000$ ). Esto significa que a medida que la percepción de que la empresa valora el trabajo del empleado, era mayor, aumentaban los costos personales percibidos en cuanto al abandono de la organización debido a las inversiones realizadas, así como la percepción de la escasez de alternativas de empleo.

Contrario a lo esperado, la *antigüedad del empleado en la empresa*, el *nivel del cargo*, y la *edad* de los empleados no contribuyeron de manera significativa con la explicación de la percepción del empleado en cuanto a los costos que implica abandonar la empresa y, por tanto, con los niveles de *compromiso de permanencia* (Ver Tabla 6).

Tabla 6. *Coefficientes de Regresión y su Significancia para la variable Compromiso Organizacional De Permanencia*

|                                | B          | Error Estándar | B (Estandarizada) | T     | P    |
|--------------------------------|------------|----------------|-------------------|-------|------|
| Apoyo Organizacional Percibido | .134       | .035           | .259              | 3.790 | .000 |
| Antigüedad en la Empresa       | -3.437E-02 | .036           | -.068             | -.965 | .336 |
| Edad                           | 2.417E-02  | .065           | .026              | .375  | .708 |
| Nivel del Cargo                | -.114      | 1.121          | -.007             | -.102 | .919 |

Por último, de acuerdo con el diagrama de ruta propuesto, el *Apoyo Organizacional* se ve influido directamente por la *antigüedad en la empresa*, el *nivel del cargo*, la *justicia interaccional*, la *justicia distributiva* y la *justicia procedimental*. En este sentido, los resultados del análisis de regresión múltiple mostraron que se cumplieron los supuestos del modelo de ruta, ya que la variable Apoyo Organizacional Percibido se distribuyó de manera normal (Ver Anexo S), no hubo correlación entre los errores (Durbin-Watson= 1.966) y no se presentó multicolinealidad entre las variables independientes, ya que las correlaciones entre las mismas resultaron menores a .70 (Ver Anexo T).

En cuanto a los resultados del análisis de regresión múltiple para la variable *Apoyo Organizacional Percibido*, se obtuvo una correlación alta y positiva ( $R = .714$ ), con la combinación lineal de las variables: *antigüedad en la empresa*; *nivel del cargo*; *justicia interaccional percibida*, *justicia distributiva percibida*; y, *justicia procedimental percibida*. El coeficiente de correlación ajustado fue de .497, lo que indica que el modelo explicó un 49.7% de la varianza de total de forma significativa ( $F = 41.548$ ;  $gl = 5$ ;  $p = .000$ ).

En consonancia con lo esperado, las variables *justicia interaccional*, *justicia distributiva* y *justicia procedimental* contribuyeron de manera significativa con la explicación de la variable *apoyo organizacional percibido*. De éstas, la *justicia distributiva* fue la que mejor explicó la variable, presentando una relación positiva ( $\beta = .417$ ) y estadísticamente significativa ( $t = 6.788$ ;  $p = .000$ ); seguida de la *justicia interaccional* ( $\beta = .275$ ;  $t = 4.575$ ;  $p = .000$ ); y, por último, la *justicia procedimental* ( $\beta = .191$ ;  $t = 3.387$ ;  $p = .001$ ). Estos resultados muestran que a medida que se incrementaba la percepción de justicia de los empleados en cuanto a: (a) los resultados y consecuencias recibidos por parte de la organización; (b) el trato de su supervisor y la adecuación de sus comunicaciones; y, (c) los procedimientos seguidos en la empresa para la toma de decisiones; mayor era el apoyo percibido por éstos.

El apoyo que los empleados percibían por parte de su organización, en términos de la valoración de su trabajo no se vio influenciado ni por el nivel del cargo que ocupaban ni por su antigüedad en la empresa; dado que la relación de éstas variables con el apoyo organizacional percibido no resultó estadísticamente significativa (Ver Tabla 7).

Tabla 7. *Coefficientes de Regresión y su Significancia para la variable Apoyo Organizacional Percibido*

|                          | B         | Error Estándar | B (Estandarizada) | t     | P    |
|--------------------------|-----------|----------------|-------------------|-------|------|
| Antigüedad en la Empresa | .1345E-02 | .051           | .014              | .263  | .793 |
| Nivel del Cargo          | -.325     | 1.576          | -.010             | -.207 | .837 |
| Justicia Interaccional   | .514      | .112           | .275              | 4.575 | .000 |
| Justicia Distributiva    | 1.370     | .202           | .417              | 6.788 | .000 |
| Justicia Procedimental   | .699      | .206           | .191              | 3.387 | .001 |

En resumen, los resultados de la presente investigación confirmaron en buena medida el modelo derivado de lo reportado por la literatura (Ver Figura 10). En este sentido, en cuanto a los efectos directos, se encontró que las conductas de *ciudadanía organizacional* relacionadas con la ayuda que brindan los empleados a sus compañeros de trabajo para resolver los problemas laborales que se le presenten, así como el grado con el cual los trabajadores se involucran de manera responsable y constructiva en los procedimientos y políticas de la organización (*Altruismo* y *Virtud Cívica*), aumentaron en la medida que: (a) aumentaba el vínculo emocional de los empleados con su organización, y compromiso de respetar y seguir las normas (*compromiso afectivo y normativo*); y, (b) percibían mayor justicia e imparcialidad en cuanto a los procedimientos que se siguen en la organización para tomar decisiones y establecer normas y reglamentos (*Justicia Procedimental*).

Por otra parte, se observó que las conductas de *Ciudadanía Organizacional* relacionadas con las acciones que lleva a cabo el empleado para ayudar a los demás, con la finalidad de tomar las medidas necesarias para prevenir problemas en el trabajo, y el seguimiento adecuado de patrones mínimamente requeridos dentro de la organización (*Rectitud* y *Cortesía*), aumentaban en la medida que: (a) el vínculo psicológico de los empleados con su empresa y su compromiso de respetar y seguir las normas (*Compromiso afectivo y normativo*) era mayor; (b) aumentaba la justicia percibida por ellos en cuanto al trato y comunicaciones de su supervisor (*Justicia Interaccional*); y, (c) aumentaba el apoyo

percibido por los trabajadores, producto de la percepción de valoración por parte de la organización en la que labora (*Apoyo organizacional percibido*).

Asimismo, en lo que respecta al *Compromiso Organizacional* de los empleados que tiene que ver con el vínculo emocional de los mismos con su organización, su compromiso de respetar y seguir las normas; y, su compromiso de permanecer en esta (*Compromiso Afectivo y Normativo; y Compromiso de Permanencia*), se constató que eran mayores en la medida en que mayor era la percepción de los empleados acerca de que la organización se preocupa por su bienestar y valora sus contribuciones (*Apoyo Organizacional Percibido*).

Aunado a esto, se encontró que el *Apoyo Organizacional Percibido* por el empleado se incrementó en la medida en que aumentaron las percepciones de *Justicia Organizacional*; es decir, que a mayor justicia percibida en cuanto a: (a) los resultados y consecuencias recibidos por parte de la organización (*Justicia Distributiva*); (b) el trato de su supervisor y la adecuación de sus comunicaciones (*Justicia Interaccional*); y, (c) los procedimientos seguidos en la empresa para la toma de decisiones (*Justicia Procedimental*); mayor era el apoyo organizacional percibido por el empleado.

Estas relaciones pueden evidenciarse en el Diagrama de Ruta expuesto en la figura 20.



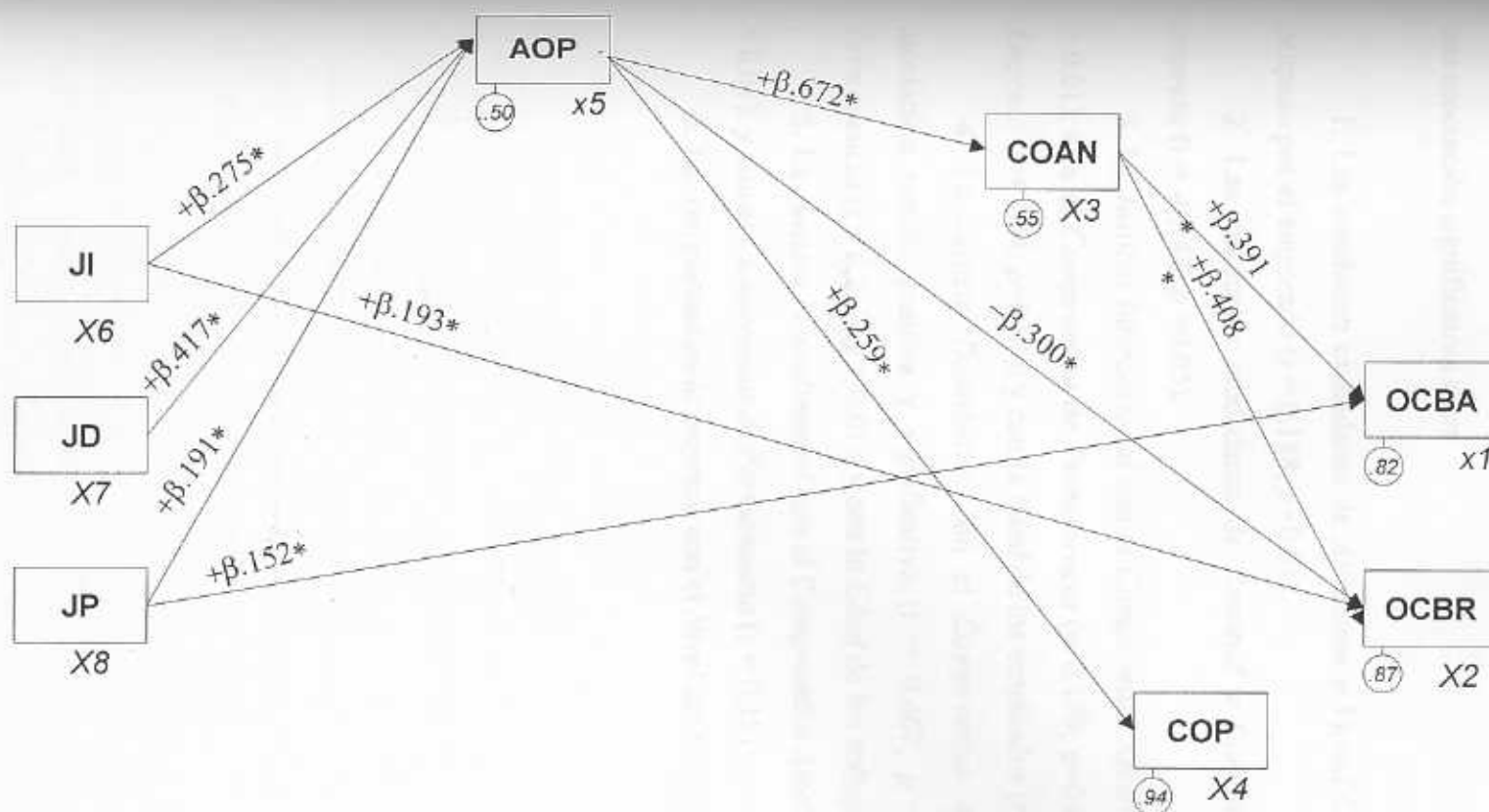


Figura 20. Diagrama de Rutas resultante

JI: Justicia Interaccional  
 JD: Justicia Distributiva  
 JP: Justicia Procedimental  
 AOP: Apoyo Organizacional Percibido  
 COAN: Compromiso Organizacional Afectivo y Normativo  
 COP: Compromiso Organizacional de Permanencia  
 OCBA: Ciudadanía Organizacional: Altruismo y Virtud Cívica  
 OCBR: Ciudadanía Organizacional: Rectitud y Cortesía

Adicionalmente, los resultados obtenidos en el análisis de correlaciones simples pusieron de manifiesto la existencia de relaciones significativas entre variables que no estaban incluidas en el modelo inicial propuesto (Ver anexo T). Al respecto, se evidenció una asociación significativa entre:

1. Las conductas ciudadanas de *Altruismo y Virtud Cívica* con el *Nivel de Cargo* ocupado por el empleado ( $r = 0,188$ ;  $p = 0,01$ ).
2. Las conductas ciudadanas de *Rectitud y Cortesía* con la *Antigüedad en la empresa* ( $r = -0,148$ ;  $p = 0,05$ ).
3. La *Justicia Interaccional* con el *Compromiso Afectivo y Normativo* ( $r = 0,518$ ;  $p = 0,01$ ); con el *Compromiso de Permanencia* ( $r = 0,179$ ;  $p = 0,01$ ); con la *Antigüedad en la Empresa* ( $r = 0,204$ ;  $p = 0,01$ ); y con la *Edad* de los empleados ( $r = 0,207$ ;  $p = 0,01$ ).
4. La *Justicia Distributiva* con el *Compromiso Afectivo y Normativo*, dicha asociación resultó positiva y significativa ( $r = 0,467$ ;  $p = 0,01$ ); el *Compromiso de Permanencia* ( $r = 0,217$ ;  $p > 0,01$ ); y con la *Edad* de los trabajadores ( $r = 0,217$ ;  $p = 0,01$ ).
5. La *Justicia Procedimental* con el *Compromiso Afectivo y Normativo* ( $r = 0,250$ ;  $p = 0,01$ ); y con el *Compromiso de Permanencia* ( $r = 0,151$ ;  $p = 0,05$ );
6. La *Antigüedad en la empresa* con el *Nivel del Cargo* ( $r = 0,185$ ;  $p = 0,01$ ).

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos en el presente estudio permiten dar respuesta al problema de investigación planteado, el cual giraba en torno a la posible influencia del compromiso organizacional, el apoyo organizacional percibido, la justicia organizacional percibida, el nivel del cargo, la antigüedad en la empresa y la edad sobre la ciudadanía organizacional; además de, las posibles relaciones entre dichas variables en una muestra venezolana.

En lo que respecta a la **ciudadanía organizacional**, autores como LePine, et al. (2002) y Podsakoff, et al. (2000) reportan que esta variable ha mostrado un comportamiento más sistemático como constructo unidimensional, pues los niveles de confiabilidad de las escalas que pretenden medirlo como un concepto multidimensional disminuyen, debido al poco número de ítems que se contempla para la medición de cada una de las dimensiones (Podsakoff, et al., 2000). Adicionalmente, LePine, et al. (2002) señalan que las dimensiones de la ciudadanía organizacional se superponen y que las conductas incluidas en cada dimensión sólo representan manifestaciones diversas de un constructo unitario.

No obstante, en el presente estudio fueron discriminadas dos dimensiones de la ciudadanía organizacional, las cuales presentaron una adecuada consistencia interna y coeficientes de correlación que indicaron una relación de baja magnitud entre ellas, lo que justificó el trato diferencial de dichas dimensiones. En este sentido, es importante señalar que los resultados obtenidos permitieron reiterar la pertinencia de examinar simultáneamente diferentes dimensiones de esta variable; ya que, las variables predictoras mostraron efectos distintos para cada una de las dimensiones obtenidas (Altruismo y Virtud Cívica; y, Rectitud y Cortesía).

Las dos dimensiones obtenidas para esta variable y la definición conceptual de cada una de ellas, establecida a partir del contenido de los ítems constituyentes, se corresponden con lo hallado por Smith, et al. (1983), cuyo análisis factorial señaló la existencia de dos factores, los cuales fueron denominados por estos autores "Altruismo" y "Complacencia".

En este sentido, los autores definen el "Altruismo" como relacionado con comportamientos que emite el empleado en respuesta a personas y circunstancias específicas, tales como brindar ayuda a sus compañeros de trabajo o a la organización como un todo. Este concepto se corresponde con la definición asignada de la primera dimensión de la ciudadanía organizacional hallada en el presente estudio, dado que el "Altruismo y virtud cívica" reflejan aquellas conductas ciudadanas destinadas a ayudar a los demás y a la organización a través de la participación del empleado en actividades que conlleven a estos fines, como involucrarse constructivamente en los procedimientos organizacionales y ayudar a sus compañeros a resolver problemas de trabajo.

Por otra parte, Smith, et al. (1983) señalan que el factor de "Complacencia" incluye conductas que se relacionan con la conciencia del trabajador de lo que debe ser un "buen empleado", por lo que está relacionado con llevar a cabo conductas que se consideran "correctas y apropiadas". En esta misma línea, el segundo factor de la ciudadanía organizacional hallado en la presente investigación, denominado "rectitud y cortesía" estuvo compuesto por ítems que reflejaban conductas destinadas al cumplimiento con los requerimientos mínimos de la organización, incluso más allá de lo esperado, así como un trato respetuoso y cordial con los compañeros de trabajo.

En cuanto a las dimensiones de la ciudadanía organizacional consideradas (Altruismo y Virtud Cívica; y, Rectitud y Cortesía), el primer hallazgo importante de la presente investigación refiere a que se encontró que los empleados de las organizaciones estudiadas se caracterizaron por presentar niveles altos de ciudadanía organizacional.

Una posible explicación al hallazgo de puntajes elevados en las dos dimensiones de la ciudadanía organizacional radica en que los empleados pueden utilizar las conductas de ciudadanía organizacional con la finalidad de manejar su imagen frente a la organización y a su supervisor y así evitar consecuencias negativas en cuanto al juicio hecho por los mismos acerca de su desempeño (Bowler y Brass, 2006).

Por otra parte, de acuerdo a lo expuesto por Cardona y Espejo (2002), los niveles altos de ciudadanía organizacional encontrados pueden estar influidos por la forma de medida utilizada para la recolección de los datos; ya que, la modalidad de autoreporte es sensible a la deseabilidad social; lo que aunado a la suspicacia de los empleados debida a la situación socio-política-económica actual del país, puede repercutir en un aumento espurio de las puntuaciones reportadas, especialmente si se considera que el cuestionario fue entregado a los trabajadores por personal gerencial de las empresas.

Con respecto al **compromiso organizacional**, autores como Allen y Meyer (1990) señalaron que el mismo es un constructo compuesto por tres dimensiones estadística y teóricamente diferenciables; mientras que, otros autores como Marchiori y Henkin (2004) indicaron que este puede ser tomado como un constructo unitario. No obstante lo anterior, en el presente estudio fueron discriminadas dos dimensiones del compromiso organizacional, las cuales presentaron una adecuada consistencia interna y relaciones distintas con algunas variables consideradas lo que justificó su trato diferencial.

La definición conceptual de cada dimensión del compromiso organizacional resultante, determinada a partir del contenido de los ítems que las conformaban, se corresponde con los factores señalados por autores como Shore y Wayne (1993). La primera dimensión hallada en el presente estudio se denominó "compromiso afectivo y normativo" y la misma es consistente con el factor determinado por los autores como "compromiso actitudinal", el cual hace referencia a la identificación afectiva o vínculo que mantiene el empleado con su organización y el deseo de seguir perteneciendo a la misma. Por su parte, el segundo factor que señalaron los autores, denominado "compromiso calculativo", hace referencia a la percepción del empleado acerca de los costos y beneficios relacionados con abandonar la organización, y el mismo guarda correspondencia teórica con la segunda dimensión hallada en el presente estudio denominada "compromiso de permanencia".

En cuanto a las dimensiones del compromiso organizacional, los resultados indicaron que los empleados evaluados mostraron niveles moderadamente altos de compromiso afectivo y normativo; y, niveles medios de compromiso de permanencia.

Estos resultados son consistentes con lo señalado por Allen y Meyer (1993), quienes plantean que cuando existen pocas expectativas de obtención de recompensas formales; tal como ocurre en el contexto venezolano, el vínculo de naturaleza emocional que mantienen los empleados en relación con la organización, como es el caso del compromiso afectivo y normativo, es el que mantiene la dirección del comportamiento, e inicia las conductas que no dependen principalmente de dichas recompensas.

Estos mismos autores agregan que las puntuaciones obtenidas en cada dimensión del compromiso organizacional, variará en función de elementos y efectos culturales; señalando que, su aumento o disminución estará asociado con la prioridad que establezca el empleado en cuanto a su relación con la organización a la que pertenece; siendo estas prioridades: (a) el deseo, que se corresponde con el compromiso afectivo; (b) la necesidad, relacionada con el compromiso normativo; y, (c) la obligación, que tiene que ver con el compromiso de permanencia. Dadas las características culturales de los empleados venezolanos y las pocas expectativas de remuneraciones satisfactorias, es de esperar que sus prioridades sean el deseo y la necesidad de pertenecer a la organización; y, por tanto, que presenten mayores niveles de compromiso afectivo y normativo, que de permanencia.

En relación con el **apoyo organizacional percibido**, se encontró que, en concordancia con lo hallado por Biaggini y Mendoza (2005), esta variable tuvo una estructura unifactorial. Adicionalmente, se encontró que los empleados presentaron niveles moderadamente altos en cuanto al mismo; es decir, que éstos consideraron que la organización a la que pertenecen se interesa por su bienestar y valora sus contribuciones.

De acuerdo a autores como Eisenberger y Rhoades (2002), el nivel de apoyo organizacional percibido por los empleados se ve influenciado por la personificación de la organización en función de las características atribuidas a la misma; de manera que, en la

medida en que la empresa esté dispuesta a asumir responsabilidades legales, morales y de financiamiento por sus empleados, los mismos asumirán que ésta es capaz de valorarlos y favorecerlos, y aumentará, por tanto, el apoyo percibido por los mismos. Esto parece congruente con la política y cultura de las empresas estudiadas, las cuales parten de una noción organizacional con valores familiares, en las que se consideran, en la medida de lo posible, las circunstancias personales de los empleados, lo que redundará en un aumento del apoyo percibido por los mismos.

En cuanto a la **justicia organizacional percibida**, se encontró, en consonancia con lo planteado previamente por Moorman (1991), que la misma es un constructo conformado por tres dimensiones estadística y teóricamente diferenciables: justicia interaccional, justicia distributiva y justicia procedimental. Siguiendo el planteamiento de este autor, se encontró que la justicia interaccional constituye un factor que, contrario a lo señalado por Colquitt (2001), representa una dimensión unitaria y que estuvo integrada tanto por las percepciones de justicia en cuanto al trato del supervisor y las autoridades de la organización (justicia interpersonal), como por las percepciones de justicia acerca de la forma en que son comunicadas las informaciones y procedimientos de la organización (justicia informacional).

En este sentido, se evidenciaron niveles distintos para cada una de las dimensiones de esta variable. Así, la percepción de justicia en cuanto al trato interpersonal de los supervisores y el respeto de las comunicaciones que los mismos emiten a sus empleados (justicia interaccional), presentó los niveles más altos de las tres dimensiones consideradas. Por su parte, la justicia distributiva, referida a la imparcialidad percibida en la asignación de recompensas y consecuencias laborales; así como la justicia procedimental, relativa a los procedimientos que se siguen en la organización para la toma de decisiones laborales (justicia procedimental) presentaron niveles moderados, siendo ligeramente más bajos los niveles de justicia procedimental percibida.

En lo que respecta a la justicia interaccional, Colquitt, et al., (2001) señalan que las percepciones en cuanto a la misma son altamente sensibles a los sentimientos del empleado

en relación con el trato cortés y amable de su supervisor. Esto se corresponde con los resultados encontrados en cuanto a los niveles altos de justicia interaccional percibida en los empleados encuestados; ya que, dada la cultura organizacional característica de las empresas que conformaron la muestra de este estudio, en donde se brinda importancia a las relaciones con los empleados, es esperable que aumente la percepción positiva en cuanto a la organización y, consecuentemente, la justicia interaccional percibida.

Por su parte, en cuanto a la justicia procedimental y distributiva, los autores antes mencionados señalan que a las mismas subyace la noción de control que tiene el empleado en cuanto a las decisiones y procedimientos que se siguen para tomarlas. Los autores afirman que los empleados se encuentran más dispuestos a ceder parte del control que ejercen sobre las decisiones laborales y las recompensas, siempre y cuando mantengan algún control sobre los procedimientos para la toma de dichas decisiones. De esta manera, las percepciones de justicia organizacional distributiva y procedimental se verán afectadas por el grado de control que tienen los empleados en los procesos de toma de decisiones y las consecuencias derivadas de los mismos. A pesar de esto, las percepciones que refieren a la justicia distributiva pueden ser mediadas por elementos motivacionales, culturales y personales, por lo que, el aumento de dicha percepción variará, a su vez, al tomar en cuenta este tipo de aspectos.

Lo anteriormente señalado permite explicar los niveles encontrados en el presente estudio en cuanto a la justicia organizacional distributiva y procedimental, si se considera que la gran mayoría de los trabajadores entrevistados ocupaban cargos a nivel operativo. Dadas las características organizacionales de la mayoría de las empresas venezolanas, los empleados de este nivel suelen tener muy poco control con respecto a los procesos que son llevados a cabo para tomar las decisiones, por lo que es de esperar que su percepción de justicia en cuanto a los mismos (justicia procedimental), sea ligeramente menor que la justicia distributiva percibida. Asimismo, en lo que respecta a esta última, aun cuando los empleados venezolanos no tengan gran control sobre las decisiones y recompensas asignadas, los mismos están más dispuestos a ceder el control en cuanto a éstas, y las mismas son más fácilmente aceptadas producto de factores motivacionales, como adquirir

experiencia laboral o permanecer en el campo laboral; personales, como percibir algún ingreso; y, culturales, relacionadas con las políticas salariales venezolanas que acostumbran la concesión de remuneraciones bajas a los trabajadores en general.

Ahora bien, al considerar las relaciones propuestas en el modelo de rutas con respecto a la **ciudadanía organizacional**, se observaron influencias diferenciales de los predictores para cada una de las dimensiones de esta variable. Específicamente, para la dimensión "Altruismo y Virtud Cívica" se observó que las personas más comprometidas con su organización afectiva y normativamente presentaron mayores conductas ciudadanas relacionadas con ayudar a otros en el trabajo e involucrarse de manera responsable y constructiva en los procedimientos y políticas de la organización; de forma que se confirmó la hipótesis planteada.

Este resultado es consistente con lo encontrado por autores como Rifai (2005) y Gautam, et al. (2005), quienes señalaron que aquellos empleados que manifestaban mayor vínculo emocional y psicológico con su empresa, así como mayor lealtad y deseo de continuar en la organización (compromiso afectivo y normativo), tenían mayores probabilidades de esforzarse más por su organización, apoyando a sus colegas de manera voluntaria y mostrando conductas constructivas en su participación en las políticas de la empresa.

Otros autores como Weiner (1982), también han obtenido resultados como los encontrados en el presente estudio, señalando que el compromiso afectivo y normativo, mantienen aquellas conductas que no están consideradas en el sistema formal de recompensas, por lo que las conductas prosociales, como las de altruismo y virtud cívica, que reflejan un esfuerzo personal del empleado, tienen mayor probabilidad de ser afectadas por los niveles de compromiso que dicho empleado manifieste.

Estos resultados también son consistentes con lo planteado por Allen y Meyer (1990), quienes señalaron que cuando el empleado se siente leal o responsable con respecto

al trabajo, manifiesta un deseo de compensar los favores recibidos por parte de la institución, respondiendo con conductas ciudadanas como las de altruismo y virtud cívica.

Contrario a lo previamente hipotetizado, el compromiso organizacional de permanencia no predijo el altruismo y virtud cívica. Aún cuando estos resultados discrepan de lo indicado por Weiner (1982), quien señaló que mientras mayor fuese el compromiso de permanencia, mayores serían las conductas ciudadanas llevadas a cabo por los empleados, sí se halló en el presente estudio una relación positiva y significativa entre las variables, lo que indica que, aunque el compromiso organizacional de permanencia no presentó un efecto causal con el altruismo y virtud cívica, altos niveles de éste tipo de compromiso se encuentran relacionados con altos niveles de conductas ciudadanas de altruismo y virtud cívica.

Por otra parte, en lo que respecta a la otra dimensión de la ciudadanía organizacional considerada en el presente trabajo: rectitud y cortesía; los resultados indicaron que el compromiso afectivo y normativo que manifiestan los empleados, influye positivamente sobre las conductas de ciudadanía organizacional relacionadas con las acciones que dedica el empleado para ayudar a sus compañeros a prevenir problemas, manteniendo un trato respetuoso con los mismos y a comprometerse con el seguimiento de patrones mínimamente requeridos en la organización.

Estos resultados también concuerdan con los obtenidos en estudios previos (Allen y Meyer, 1993; Rifai, 2005; Schappe, 1998), los cuales indican que el compromiso organizacional afectivo y normativo es uno de los predictores más importantes de las conductas de ciudadanía organizacional; ya que, a éste tipo de compromiso le subyace un elemento de vinculación emocional que hace posible que el empleado se comprometa en comportamientos ciudadanos como los de rectitud y cortesía.

Sin embargo, no se comprobó la relación causal hipotetizada entre el compromiso de permanencia y la rectitud y cortesía. Este resultado es congruente con los hallazgos de

Biaggini y Mendoza (2005), quienes tampoco encontraron una relación significativa entre el compromiso de permanencia y la ciudadanía organizacional.

Estos resultados indican que en la muestra objeto de estudio el apego con la organización producto de la consideración de las pérdidas relacionadas con dejar la misma, no predice las conductas de rectitud y cortesía mostradas por los trabajadores. Esto podría explicarse debido a que los costos relacionados con dejar la empresa, que se traducirían en un vínculo instrumental con la organización, resultan irrelevantes en cuanto a conductas como ayudar a los compañeros con problemas laborales y cumplir con normas mínimamente requeridas por la organización, las cuales son conductas motivadas principalmente por elementos relacionados con el deseo y la necesidad, más que con la obligación (Allen y Meyer, 1993).

En este sentido, si el empleado se siente obligado, más que comprometido, a permanecer en su organización, por la percepción de los costos que su abandono conllevaría; su identificación y compromiso con la organización estaría más relacionado con elementos instrumentales, por lo que la ejecución de conductas prosociales como las de rectitud y cortesía no dependerían del nivel de dicho compromiso u obligación.

Por otra parte, en lo que respecta al **apoyo organizacional percibido**, las hipótesis planteadas en cuanto a su relación causal con la ciudadanía organizacional, no se confirmaron; ya que, el mismo presentó una influencia inversa y significativa con la rectitud y cortesía; y no predijo la primera dimensión de la ciudadanía organizacional (altruismo y virtud cívica).

Los hallazgos en cuanto a esto indican que, a medida que la percepción de valoración por parte de la empresa hacia el empleado es menor, aumentan las conductas llevadas a cabo por el mismo relacionadas con seguir fielmente las normas mínimamente requeridas por la organización, y ser atento y respetuoso con los compañeros de trabajo. Adicionalmente, estos hallazgos reflejan que el nivel de apoyo organizacional percibido por el empleado no determina las conductas ciudadanas de altruismo y virtud cívica. Estos

resultados son contrarios a lo esperado, y discrepan con los hallazgos encontrados por autores como Biaggini y Mendoza (2005), McFarlane y Wayne (1993), Rhoades y Eisenberger (2002), Smith, et al. (1983), y Wayne, et al. (2002).

Aún cuando estos hallazgos son contradictorios con los planteamientos de autores como los antes mencionados, los resultados de la presente investigación señalaron una relación simple y positiva entre el apoyo organizacional percibido y el altruismo y virtud cívica, lo que indica que niveles altos de apoyo organizacional se asociaron con niveles altos de conductas ciudadanas de altruismo y virtud cívica. Dado que no puede obviarse el hecho de que no se consiguió evidencia empírica y teórica que sustente los resultados obtenidos en cuanto a la relación del apoyo organizacional percibido y las dimensiones de la ciudadanía organizacional, los mismos deben ser tomados con cautela, debido a que pueden estar influidos por algún efecto no considerado.

En relación con las hipótesis planteadas acerca de las relaciones entre la justicia interaccional, distributiva y procedimental, y las dos dimensiones de la ciudadanía organizacional, éstas fueron parcialmente comprobadas, dado que se evidenciaron relaciones diferenciales entre las variables.

En lo que respecta a las conductas ciudadanas relacionadas con el altruismo y la virtud cívica, los resultados indicaron que las mismas se ven influenciadas de manera positiva, únicamente por la justicia procedimental; mientras que, la justicia interaccional y la distributiva no presentaron una influencia significativa sobre dicha variable. Estos resultados indican que un aumento en la percepción de justicia del empleado en cuanto a los procedimientos para la toma de decisiones organizacionales, conlleva a un aumento de las conductas destinadas a ayudar a los compañeros de trabajo y a participar constructivamente en los procedimientos y políticas de la organización.

La influencia que la justicia procedimental tuvo sobre la conducta ciudadana de altruismo y virtud cívica es consistente con lo planteado por Organ (1990) y Moore y Love (2005). No obstante, discrepa de lo reportado por Moorman (1991), quien no halló una

relación significativa entre la justicia procedimental y las conductas de altruismo y virtud cívica.

Adicionalmente, la ausencia de un impacto significativo de la justicia interaccional sobre las conductas ciudadanas de altruismo y virtud cívica es inconsistente con lo planteado por Colquitt, et al. (2001) y por Moore y Love (1991). Aún cuando, en línea con lo señalado por estos autores y lo hallado por Moorman (1991), en el presente estudio se observó una correlación simple, positiva y estadísticamente significativa entre la justicia interaccional y el altruismo y virtud cívica.

La evidencia encontrada en el presente estudio en cuanto a que la justicia distributiva no predice las conductas ciudadanas de altruismo y virtud cívica tampoco es consistente con lo señalado en el modelo de Moore y Love (2005), ni con los planteamientos de Organ (1990). Sin embargo, de modo similar a lo observado por Moorman (1991) en la presente investigación se constató la existencia de una correlación simple, positiva y estadísticamente significativa entre estas variables.

Estos hallazgos pueden explicarse tomando señalamientos hechos por autores como Byrne (2005), quien afirma que los aspectos políticos de la organización pueden ser juzgados por los empleados como negativos o positivos, dependiendo de la percepción personal acerca de los mismos (justicia procedimental). De esta manera, la percepción de aspectos negativos en cuanto a los procedimientos organizacionales llevados a cabo, redundan en un detrimento en las conductas ejecutadas por los trabajadores en cuanto a su participación política en la empresa y, en la ayuda prestada a otros como medida para garantizar sus propios derechos y los de los demás.

En este sentido, dado que las políticas y procedimientos organizacionales son considerados por los empleados como necesarios para el correcto funcionamiento de la organización como un todo y afectan las relaciones con sus compañeros, las percepciones negativas o de injusticia acerca de los mismos, llevan a efectos negativos sobre sus conductas relacionadas con éstos elementos. De esta manera, la ejecución de conductas

ciudadanas de altruismo y virtud cívica, será mayormente susceptible al juicio de imparcialidad de los procedimientos organizacionales debido a que la ejecución de éste tipo de conductas ciudadanas dependerá del intercambio percibido en relación con la organización; por lo que, si éste se ve afectado negativamente, la conducta del individuo se ve alterada en cuanto a su participación activa en las políticas empresariales y en sus relaciones con la organización, reflejadas en su interacción con sus compañeros de trabajo (Byrne, 2005).

En cuanto a las conductas de ciudadanía organizacional relacionadas con la rectitud y la cortesía; los resultados de la presente investigación evidenciaron que las mismas aumentan en función del incremento de la percepción de justicia en cuanto al trato de los supervisores y la dignidad y respeto con que los mismos comunican las decisiones organizacionales (justicia interaccional); mientras que los juicios de imparcialidad en cuanto a los procedimientos y la distribución de recursos, no mostraron una influencia significativa sobre éste tipo de conductas.

Estos hallazgos son congruentes con los encontrados por Williams, et al. (2002), quienes señalaron que aquellos individuos que percibían mayor trato justo por parte de su supervisor, presentaban mayores probabilidades de involucrarse en conductas ciudadanas como las de rectitud y cortesía. El razonamiento teórico que sustenta dicha relación se basa en la teoría de equidad y la teoría del intercambio social. En este sentido, si el empleado percibe un trato justo por parte de su supervisor y, comunicaciones claras, sinceras y corteses en cuanto a las políticas y decisiones organizacionales; el mismo se encontrará dispuesto a responder con interacciones y relaciones de confianza y respeto hacia sus compañeros de trabajo. Asimismo, el empleado responderá a su supervisor y a las políticas organizacionales expresadas claramente, con el seguimiento de los patrones mínimos exigidos por la empresa y conductas respetuosas hacia la organización en general, como medida de retribución.

Así, tal como investigaciones previas sugieren (Moorman, 1991; Podsakoff, et al., 2000; Williams, et al., 2002), el trato que reciben los empleados por parte de su supervisor

y el manejo que el mismo hace al momento de comunicar las políticas organizacionales; tienen mayor importancia en las conductas de rectitud y cortesía que las recompensas y procedimientos derivados del sistema organizacional.

En lo que respecta a los determinantes del **compromiso organizacional**, en concordancia con la hipótesis planteada, el apoyo organizacional percibido por los empleados influyó significativamente en las dos dimensiones del compromiso organizacional (afectivo y normativo y, de permanencia); lo que es congruente con lo encontrado en diversas investigaciones previas (Cheung, 2000; Fuller, et al., 2003; Jeongkoo y Thye, 2002; Loi, et al., 2006; Spence, et al., 2006).

Estos resultados han sido sustentados por la teoría del intercambio social y el principio de reciprocidad, los cuales señalan que los empleados se encontrarán más propensos a comprometerse con su organización en la medida en que sientan que la empresa está comprometida con ellos y demuestre esto en términos de la valoración que la misma evidencie en cuanto a su bienestar y sus contribuciones. De esta manera, el compromiso afectivo y normativo, y el de permanencia constituirían un objeto de intercambio, por lo que en la medida que el empleado perciba apoyo por parte de su organización, retribuirá dicho apoyo mediante el aumento de su compromiso con ésta, como parte de la identidad organizacional constituida por dicho intercambio.

En esta línea, autores como Fuller y Barnett (2003) indican que la identidad social y organizacional formada producto del intercambio entre la empresa y el empleado, está relacionada con elementos socio-emocionales del mismo como la afiliación, la autoestima y la valoración de sí mismo como trabajador o miembro de la organización, por lo que si el empleado percibe apoyo por parte de la empresa, de forma que ésta satisface sus expectativas y necesidades, como las antes mencionadas, el mismo sentirá un mayor vínculo emocional y psicológico y mayor deseo de seguir formando parte de la organización (compromiso afectivo y normativo).

Por su parte, Eisenberger, et al., (1986) señalan que el apoyo percibido por el empleado está relacionado con la percepción del mismo acerca de que la organización lo provee de asistencias voluntarias que reflejan el respeto de la misma hacia él, y estas asistencias, a su vez, son consideradas por el empleado recompensas o ganancias. Así, con el aumento del apoyo percibido y, por tanto, de las ganancias asociadas a pertenecer a la organización, aumentará el costo asociado con abandonar la misma y el compromiso de permanencia experimentado por el trabajador.

A pesar de que se esperaba que el nivel del cargo del empleado, su antigüedad en la empresa y su edad, ejercieran una influencia positiva y significativa sobre los niveles de ambas dimensiones del compromiso organizacional, los resultados no confirmaron estas hipótesis.

En cuanto al nivel del cargo que ocupa el empleado y su relación con el compromiso organizacional afectivo y normativo, y de permanencia; los hallazgos de la presente investigación no concuerdan, ni con lo planteado por Allen y Meyer (1993), ni con lo encontrado por Biaggini y Mendoza (2005); aún cuando sí concuerdan con la evidencia obtenida por Feather y Rauter (2004). La ausencia de una influencia significativa del nivel del cargo sobre el compromiso organizacional constatada en la presente investigación debe ser tomada con cautela, debido a que más del 80% de los empleados que conformaron la muestra pertenecían a cargos operativos y, apenas un 18.44% del total de los empleados encuestados, correspondía a empleados en cargos supervisorios y gerenciales; por lo que, la representatividad de estos niveles de cargo se ve afectada por la falta de equitatividad entre cada uno de los valores de la variable en cuestión.

En lo que refiere a la antigüedad en la empresa, los resultados obtenidos discrepan de lo observado por Marchiori y Henkin (2004), así como de lo señalado por Moorman y Harland (2002). Estos resultados pueden explicarse tomando en cuenta las características propias del trabajador venezolano, el cual, independientemente del tiempo que tenga perteneciendo a la empresa en la que labora, dadas las condiciones económicas del país, tiende a priorizar las necesidades y acciones dentro de la empresa con matices más

instrumentales que son independientes del compromiso que manifieste en relación con la organización. De esta manera, en el caso del compromiso organizacional, más que verse afianzado por el tiempo que el empleado tenga perteneciendo a su organización, se ve enfatizado por el apoyo que perciba de la misma, en términos de valoración y recompensas, y por la membresía experimentada por éste, independientemente del tiempo transcurrido desde su ingreso.

Sin embargo, los resultados de la presente investigación en cuanto al impacto de la antigüedad en la empresa sobre el compromiso organizacional deben interpretarse con cautela, pues la gran mayoría de los trabajadores que participaron tenían relativamente poco tiempo laborando en la empresa (aproximadamente entre 1 y 40 meses).

Asimismo, en lo que respecta a la edad de los empleados, autores como Olcum (2006) y Wagner y Rush (2000), señalaron una relación positiva entre la misma y las dimensiones del compromiso organizacional consideradas. Estos autores explicaron que la diferencia se debía a que los trabajadores en edades más tempranas se encuentran en períodos de inserción, por lo que están orientados, principalmente, a determinar si la organización es capaz de satisfacer sus necesidades; mientras que, aquellos con mayor edad se centran en el desarrollo de su carrera profesional con menores cuestionamientos acerca del éxito en la organización.

Tomando en cuenta este señalamiento, la ausencia de un efecto de la edad sobre las dimensiones del compromiso organizacional hallada en la presente investigación puede comprenderse si se considera que la mayoría de los sujetos muestrales tenían menos de 40 años; es decir, eran empleados catalogados por Olcum (2006) y Wagner y Rush (2000) como jóvenes y, además, llevaban relativamente poco tiempo trabajando en la organización.

Finalmente, se había hipotetizado que el **apoyo organizacional percibido** estaría influenciado por la antigüedad en la empresa, el nivel del cargo y las distintas dimensiones de la justicia organizacional consideradas (interaccional, distributiva y procedimental).

Estas hipótesis fueron confirmadas de manera parcial, ya que, se evidenció un efecto significativo de las tres dimensiones de la justicia organizacional y la variable el apoyo organizacional percibido; sin embargo, la antigüedad en la empresa y el nivel del cargo no ejercieron influencia alguna sobre la variable en cuestión.

En lo que respecta a la antigüedad en la empresa y el nivel del cargo, los resultados obtenidos en el presente estudio no concuerdan con lo argumentado por Moorman y Harland (2002) y discrepan de lo hallado por Biaggini y Mendoza (2005) y Rhoades y Eisenberger (2002), indicando que, en la muestra encuestada, la percepción de valoración por parte de la empresa que tienen los empleados no está determinada ni por la antigüedad en la misma, ni por el nivel del cargo. Puede que, tal y como señalaron Loi, et al., (2006), el apoyo organizacional se mantenga en niveles moderados o altos siempre que exista una gratificación mutua en la relación empleado-organización y el trabajador pueda, por esto, percibir un mayor monto de apoyo organizacional, independientemente del tiempo transcurrido desde su ingreso a la empresa o del nivel que ocupen en la jerarquía organizacional.

Ahora bien, en la interpretación de estos resultados no puede obviarse el hecho que, como ya se señaló, la mayoría de los sujetos muestrales tenían relativamente poco tiempo trabajando en la organización y ocupaban cargos de nivel operativo.

Por otra parte, tal y como se hipotetizó según lo reportado por autores como Ambrose y Schimke (2003); Loi, et al. (2006) y Spence, et al., (2006), las tres dimensiones de la justicia organizacional consideradas en el presente estudio predijeron el apoyo organizacional percibido por los empleados.

Estos resultados son pues congruentes con los hallazgos de las investigaciones previas indicadas, las cuales también evidenciaron que un aumento de la justicia percibida por el empleado en cuanto a: (a) el trato recibido por su supervisor y la dignidad con las que son comunicadas las decisiones de la empresa; (b) los resultados que el empleado recibe

por su trabajo; y, (c) los procedimientos seguidos en la organización para la toma de decisiones; redundan en un aumento del apoyo organizacional percibido por el trabajador.

En este sentido, los resultados indican que, según la teoría del apoyo organizacional y la teoría del intercambio empleado-organización, el trabajador calcula, según sus percepciones, sus esfuerzos y consecuencias, comparando los mismos con algún criterio y estableciendo la justicia que los caracteriza. De esta manera, el juicio que emita el trabajador acerca de la calidad del intercambio en la relación con su organización, tendrá efectos sobre elementos actitudinales que el mismo mantenga acerca de ésta (como el apoyo organizacional) basándose en la justicia percibida de dicha comparación (Loi, et al., 2006).

Asimismo, estos resultados concuerdan con los planteamientos hechos por autores como los antes mencionados, quienes señalan que la percepción de justicia en cuanto al trato del supervisor y a los procedimientos y decisiones organizacionales derivadas en la empresa, intensifican la apreciación positiva del trabajador en cuanto a la valoración que hace la organización de su trabajo y la importancia que asigna a su bienestar como miembro de la empresa, de forma que es traducida por éste como respeto y valoración hacia su persona, lo que redundan en mayores niveles de apoyo organizacional percibido.

Aunado a todo lo anteriormente expuesto, la presente investigación puso de manifiesto una serie de relaciones entre variables que no fueron propuestas en el modelo hipotético, que es necesario señalar debido a la importancia teórica que las mismas tienen en relación con el estudio de la ciudadanía organizacional y sus antecedentes. Asimismo, la consideración de dichas relaciones adquiere relevancia teórica en los intentos por dilucidar las relaciones entre variables actitudinales y personales en el estudio de la ciudadanía organizacional que puedan hacerse en futuros estudios en esta misma línea de investigación.

El primer hallazgo adicional está referido a la relación entre dos de las variables personales consideradas en el presente estudio y las dimensiones de la ciudadanía

organizacional. Específicamente, se encontró una relación simple, positiva y significativa entre el altruismo y la virtud cívica y el nivel del cargo que ocupa el empleado dentro de la organización.

Estos resultados indican que, los cargos de mayor nivel están asociados con la ejecución de una mayor cantidad de conductas relacionadas con ayudar a otros y participar constructivamente en los procesos y políticas empresariales. Esta relación puede ser explicada siguiendo señalamientos como los realizados por Allen y Meyer (1993), quienes indican que los cargos más altos están asociados a mayores beneficios, pero también a mayores responsabilidades. De esta manera, el empleado, dada su mayor carga de responsabilidad, se compromete con conductas que son voluntarias y esperadas de acuerdo a las exigencias implícitas de su cargo, como reflejo del nivel de la jerarquía que ocupa y en respuesta a los valores y responsabilidades morales y ciudadanas que se encuentran relacionadas a cargos de mayor nivel.

Sin embargo, es necesario señalar, que la magnitud de dicha relación fue baja, y que estos resultados deben ser tomados con cautela; ya que, como ya se señaló, en la muestra objeto de estudio, la representatividad de los empleados de cargos mayores (supervisorios y gerenciales) no fue la ideal. Además de esto, producto de las mismas responsabilidades e imagen que los empleados en estos niveles de cargo necesitan mantener, y la cualidad de las mediciones realizadas de la variable (auto-reporte), hacen las medidas más susceptibles a la deseabilidad social.

Por otra parte, la antigüedad en la empresa guardó una relación inversa y significativa con las conductas ciudadanas de cortesía y rectitud, lo que es indicativo de que mientras menos tiempo tenga perteneciendo el empleado a su organización, el mismo presenta mayor número de conductas referentes a evidenciar un trato respetuoso con sus compañeros y seguir fielmente las normas mínimas requeridas por la organización, incluso más de lo que se esperaría.

Autores como Feather y Rauter (2004) señalan que la antigüedad en la empresa está relacionada con el intercambio social que desarrolla el empleado dentro de la organización. De esta manera, un menor tiempo en la organización está relacionado con el proceso de inserción del trabajador a la estructura organizacional, por lo que el mismo puede desplegar conductas orientadas a la socialización de forma que le sea posible facilitar ese proceso de adaptación a la empresa y le permitan reflejar una imagen positiva frente a sus compañeros de trabajo y frente a la organización; comprometiéndose así, en mayor medida con conductas ciudadanas.

La identidad social que se encuentra en desarrollo en los trabajadores con menor antigüedad dentro de la organización, adquiere mayor fortaleza dado el intercambio social que se presenta en tales casos, por lo que los mismos tienden a responder con conductas voluntarias más apegadas a requisitos mínimos que consideran inherentes a su desempeño, como lo son las conductas de rectitud y cortesía; más que aquellas conductas como las de altruismo y virtud cívica; las cuales los trabajadores menos antiguos asocian en menor medida a expectativas de desempeño.

Uno de los hallazgos adicionales de mayor relevancia teórica, se refiere a la relación positiva y significativa encontrada entre la justicia interaccional, la justicia distributiva, y la justicia procedimental, y las dos dimensiones de compromiso organizacional consideradas. Estos resultados sugieren que los niveles altos de justicia organizacional percibida por el empleado están asociados a altos niveles de compromiso organizacional tanto afectivo y normativo, como de permanencia. En el presente estudio parece evidenciarse, contrario a lo esperado inicialmente, que la justicia organizacional se relaciona con el compromiso organizacional tanto como con el apoyo organizacional percibido, y que, por tanto, es necesario considerar esta posible relación en modelos de ciudadanía organizacional planteados en futuros estudios.

Colquitt, et al. (2001) también señalaron la existencia de una relación positiva y significativa entre la justicia organizacional percibida y el compromiso organizacional. Estos resultados indican que el compromiso que desarrolla el empleado en términos de su

vinculación afectiva, su lealtad, el deseo de permanecer en la empresa y la percepción de grandes costos relacionados con el abandono de su organización; es mayor en la medida en que el trabajador experimente una mayor percepción de justicia en cuanto a: (a) el trato que recibe por parte de su supervisor y las cualidades de sus comunicaciones; (b) los resultados, beneficios y consecuencias derivados de las decisiones organizacional tomadas; y, (c) los procedimientos organizacionales seguidos para la toma de decisiones.

Esta relación parece tener su razón de ser en el hecho de que el compromiso organizacional que desarrolla el empleado está sustentado en los beneficios que percibe de su organización y la adecuación de los mismos en cuanto a expectativas personales de carácter afectivo, instrumental y motivacional. De esta manera, si el trabajador percibe justicia en cuanto a cada uno de estos factores, de forma que se siente satisfecho con el trato recibido por parte de su supervisor y la organización, con los beneficios materiales que recibe de la misma, y con la adecuación de los procedimientos seguidos en la toma de decisiones, el mismo responderá manifestando mayor compromiso hacia la organización; dada la congruencia entre la justicia inherente a los aportes organizacionales y los elementos personales a los cuales el empleado asigna prioridad.

Por último, los resultados encontrados señalan que, la edad de los empleados y la antigüedad en la empresa guardan una relación significativa con la justicia organizacional que no había sido considerada en el modelo planteado.

En lo que respecta a la antigüedad en la empresa, la misma se relacionó de forma inversa con la justicia interaccional. Esto indica que, los menores tiempos transcurridos desde el ingreso del empleado a su organización están asociados a mayores niveles de justicia percibida por el mismo en cuanto al trato de su supervisor, y la claridad y cortesía de las comunicaciones organizacionales que éste emite.

De acuerdo a Marchiori y Henkin (2004), la antigüedad de los empleados en la empresa influye sobre las situaciones de intercambio con la organización; así como, sobre la identidad organizacional que adquiere el empleado, producto de los procesos de

socialización. De esta manera, aquellos empleados con menor tiempo en la organización tienen mayores probabilidades de recibir un trato amable por parte de sus supervisores, así como comunicaciones claras y corteses provenientes de los mismos como parte del proceso de socialización y adaptación inicial. Los empleados con menor tiempo dentro de la compañía experimentan estos elementos como beneficios y tienen mayores probabilidades de sentirse motivados a involucrarse más extensamente en el proceso de intercambio y socialización con la organización. Estos elementos se traducen en juicios más positivos por parte de los empleados menos antiguos acerca del trato que perciben de sus supervisores y la adecuación de sus comunicaciones.

El último hallazgo adicional encontrado corresponde a la relación positiva observada entre la justicia interaccional y la justicia distributiva y, la edad de los empleados. Estos resultados señalan que una mayor edad de los empleados, está asociada con una mayor percepción de justicia en cuanto al trato de su supervisor y las consecuencias o fines que recibe por su trabajo.

Tal y como señaló Olcum (2006), los empleados de mayor edad están más orientados a desarrollar su carrera profesional y a mantener su empleo, llevando a cabo menor número de cuestionamientos acerca de elementos interaccionales de la empresa y las recompensas recibidas por su trabajo. Por su parte, los empleados más jóvenes están orientados por un sentido más instrumental, de forma que se hacen mayor número de cuestionamientos en relación con cuánto puede la organización satisfacer sus necesidades, emitiendo juicios más duros acerca de la misma.

En resumen puede observarse que el modelo planteado se cumple parcialmente. Específicamente, se halló que las conductas ciudadanas de altruismo y virtud cívica están determinadas directamente por la justicia procedimental percibida y el compromiso organizacional afectivo y normativo; y, están indirectamente determinadas por: (a) el apoyo organizacional percibido, a través del efecto que éste tiene sobre el compromiso organizacional afectivo y normativo; (b) por la justicia interaccional percibida, a través del

efecto que esta tiene sobre el apoyo organizacional percibido; y (c) por la justicia procedimental, a través del efecto que ésta tiene sobre el apoyo organizacional percibido.

Por su parte, las conductas ciudadanas de rectitud y cortesía están directamente determinadas por el compromiso organizacional afectivo y normativo, el apoyo organizacional percibido, y la justicia interaccional. A su vez, este tipo de conductas ciudadanas están indirectamente determinadas por: (a) el apoyo organizacional, a través del efecto que éste tiene sobre el compromiso afectivo y normativo y de permanencia; y, (b) la justicia interaccional, distributiva y procedimental, a través del efecto que tienen sobre el apoyo organizacional percibido.

Asimismo, la ciudadanía organizacional no se ve influida por el compromiso organizacional de permanencia, y éste está determinado directamente por el apoyo organizacional percibido.

Contrario a lo esperado, las variables personales (antigüedad en el cargo, nivel del cargo y edad) no determinaron ni el nivel del cargo, ni el apoyo organizacional percibido. No obstante, mostró una relación simple positiva con la ciudadanía organizacional (altruismo y virtud cívica). Por su parte, la edad se relacionó positivamente con la justicia interaccional y con la justicia distributiva; y, la antigüedad en la empresa guardó una relación simple negativa con la rectitud y cortesía, y con la justicia interaccional.

Aunado a las relaciones anteriormente expuestas, se encontró que las tres dimensiones consideradas de la justicia organizacional se relacionaron de manera positiva con el compromiso organizacional, tanto el afectivo y normativo, como el de permanencia. Estos hallazgos a pesar de no haber sido considerados en el modelo planteado, reafirman la importancia de la consideración para futuras investigaciones de la justicia organizacional percibida dentro del modelo de la ciudadanía organizacional, ya que ésta mantiene relaciones positivas con muchas de las variables actitudinales y personales que parecen explicar la misma.

Finalmente, se considera substancial destacar la importancia de la consideración multidimensional de las variables: ciudadanía organizacional, compromiso organizacional, y justicia organizacional percibida; dado que dicha distinción permitió especificar la naturaleza de las relaciones entre éstas y otras variables; dados los resultados diferenciales obtenidos en cuanto a las mismas.

El presente estudio se considera de relevancia, dado que sus resultados amplían el cuerpo teórico existente en Venezuela en cuanto a la ciudadanía organizacional como línea de investigación, brindando apoyo teórico y empírico que sirve para la ampliación del modelo planteado con la finalidad de dilucidar las relaciones entre variables organizacionales y personales como las consideradas, en pro del aumento de la comprensión del comportamiento organizacional en el país.

## VI. CONCLUSIONES

Los resultados de la presente investigación confirmaron sólo algunas de las hipótesis específicas planteadas en cuanto a la relación entre el compromiso organizacional afectivo y normativo; el compromiso organizacional de permanencia; el apoyo organizacional percibido; la justicia interaccional percibida; la justicia distributiva percibida; la justicia procedimental percibida; el nivel del cargo de los empleados; la antigüedad en la empresa; y, la edad sobre dos dimensiones de la ciudadanía organizacional (altruismo y virtud cívica; y, rectitud y cortesía).

En este sentido, se concluye que los empleados con mayores niveles de compromiso organizacional afectivo y normativo, y mayores percepciones de justicia en cuanto al trato de su supervisor y la dignidad y respeto con las que son manejadas y comunicadas las decisiones y políticas de la empresa, se involucran en mayor medida con conductas ciudadanas destinadas a ayudar a sus compañeros de trabajo e involucrarse constructivamente en las políticas organizacionales.

Asimismo, las conductas de ciudadanía organizacional relacionadas con el trato respetuoso hacia los compañeros, así como el cumplimiento de requerimientos y normas mínimamente requeridas por la organización, aumentan en la medida en que también lo hacen el compromiso afectivo y normativo, y la justicia interaccional percibida; mientras que, menores niveles de apoyo organizacional percibido se asoció con mayor número de conductas ciudadanas de rectitud y cortesía.

Además de esto, se concluye que mientras mayores son los niveles de justicia organizacional percibida (interaccional, distributiva y procedimental), mayor es el apoyo organizacional percibido por el empleado. A su vez, el aumento del nivel de apoyo organizacional percibido, provoca un aumento concomitante en los niveles de compromiso afectivo y normativo, y de permanencia.

Adicionalmente, mayores niveles de justicia organizacional interaccional, procedimental y distributiva, se asocian con mayor nivel de compromiso organizacional afectivo y normativo, y de permanencia.

De este modo, tanto el compromiso organizacional, como el apoyo organizacional percibido y las distintas dimensiones de la justicia organizacional percibida son variables de relevancia en la comprensión de aspectos del comportamiento organizacional, como lo son las conductas de ciudadanía organizacional que los empleados llevan a cabo en la empresa a la que pertenecen; las cuales resultan beneficiosas para la productividad y el funcionamiento de la organización.

A diferencia de esto, las variables personales o socio-demográficas no explican el apoyo organizacional percibido, ni ninguna de las dimensiones del compromiso organizacional. Sin embargo, niveles superiores en la jerarquía organizacional se asocian con mayor número de conductas de altruismo y virtud cívica; y una mayor antigüedad en la empresa se asocia con menor cantidad de conductas de rectitud y cortesía, y menor percepción de justicia interaccional.

Asimismo, los empleados menos jóvenes presentan mayor percepción de justicia interaccional y distributiva; de forma que mientras más jóvenes son los empleados, menor es su percepción de justicia en cuanto a las relaciones con su supervisor y las comunicaciones que el mismo emite en relación con las políticas organizacionales y, la distribución de los recursos asignados por parte de la empresa al empleado como consecuencia de su trabajo.

De esta manera, es posible concluir que en la muestra objeto de estudio, las conductas de ciudadanía organizacional son mejor explicadas por variables que tienen que ver con actitudes laborales y organizacionales; mientras que las variables socio-demográficas no resultan relevantes para la comprensión de este tipo de comportamiento organizacional. Aun así, se considera necesaria su inclusión dentro de modelos explicativos, ya que las mismas manifestaron ciertas relaciones diferenciales con algunas

variables, las cuales es necesario considerar al momento de intentar dilucidar la naturaleza de las relaciones entre las variables antecedentes de la ciudadanía organizacional.

## VII. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

La información teórica que fue utilizada como respaldo para la presente investigación estuvo constituida, en su mayoría, por estudios científicos realizados en culturas diferentes a las predominantes en el contexto Latinoamericano en general y el Venezolano en particular; razón por la cual se estima que las diferencias culturales y socio-políticas en los contextos de investigación pueden incidir en las relaciones de las variables reportadas.

En relación con lo anterior, es recomendable el desarrollo de un mayor número de investigaciones en el contexto venezolano, dirigidas a esclarecer el comportamiento de variables como las incluidas en este estudio.

En cuanto a la muestra para este tipo de estudios, se considera necesario reportar las dificultades que se tuvieron relacionadas con la accesibilidad de la misma. Dichas dificultades estuvieron asociadas a la situación socio-política particular de la Venezuela actual; que se encuentra caracterizada por la suspicacia en lo que a difusión de información interna se refiere. Esto redundó en que resultase muy difícil localizar empresas que accediesen a participar en la investigación, lo cual provocó un retraso en la recogida de los datos en la misma.

Con respecto a esto, resultaría recomendable la difusión de información relacionada con la utilidad de generar conocimientos referidos al comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones; así como las variables que influyen en dichas conductas, y su aplicación en las prácticas gerenciales de recursos humanos dirigidos al aumento de la productividad en la organización.

Se hace necesario reportar una consideración con respecto al tipo de medida utilizada para la recolección de los datos en este tipo de estudio, que incluye el empleo de medidas de auto-reporte, dado que este tipo de medidas son altamente susceptibles a la descabildad social.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A este respecto, parece recomendable emplear medidas de evaluación de tipo 360 grados, que incluya reportes de supervisores, de compañeros que ocupen cargos similares y de los subordinados, si aplica.

Por otra parte, es importante mencionar que la mayor parte de los estudios hallados en el contexto venezolano que incluyen la ciudadanía organizacional como variable relevante, se centran en el esclarecimiento de los antecedentes de la misma. En relación con esto, se considera recomendable iniciar investigaciones que tengan como finalidad evaluar los posibles efectos de dicha variable sobre la productividad de las organizaciones y permitan esclarecer de este modo la naturaleza de la variable ciudadanía organizacional.

Se considera importante mencionar que el hecho de que la mayoría de los empleados incluidos en la muestra de este estudio perteneciesen a cargos operativos, fuesen jóvenes y tuviesen relativamente poco tiempo en la empresa, pudo haber influido en los resultados, impidiendo el esclarecimiento de las relaciones verdaderas entre las variables.

Por último, considerando el carácter ex post-facto del presente estudio, se considera inadecuada la generalización libre de los resultados a poblaciones que posean características diferentes a las estudiadas.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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, Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Relaciones Industriales, 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) Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects? *Journal of Business Publishing*, 26, 49-61.
- Ambrose, M., y Schminke, M.. (2003). Organizational Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, ad Supervisory Trust. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295-305.
- Angelucci, L. (2007). Análisis de ruta: conceptos básicos. *Analogías del comportamiento*. Ediciones UCAB.
- Arráez, Y y Linares, D. (1977). *Estudio relacional entre la imagen percibida de los tipos de sistema de direccion y gestion propuestos por Likert y el grado de identificación de los empleados con la organización*. Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Psicología, Caracas, Venezuela.
- Bateman, T. y Organ, D. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*. 26(4), 587-595.

- Biaggini, M y Mendoza, A. (2005). Influencia del apoyo organizacional percibido, compromiso organizacional, satisfacción laboral, sexo y nivel del cargo sobre la ciudadanía organizacional. Trabajo de grado no publicado de Universidad Católica Andrés Bello. Caracas-Venezuela.
- Bowler, M. y Brass, D. (2006). Relational Correlates of Interpersonal Citizenship Behavior: A Social Network Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 70-82.
- Byrne, Z. (2005). Fairness reduces the negative effects of organizational politics of turnover intentions, citizenship behavior and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 175-200.
- Cardona, P. y Espejo, A. (2002). *The effect of Rating Source in Organizational Citizenship Behaviour: A Multitrait-method Analysis*. Recuperado en Julio, 10 de 2005 de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0474-E.pdf>.
- Cheung, C. (2000). Commitment to the Organization In Exchange for Support From the Organization. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 28(2), 125.
- Contribuciones a la deontología de la investigación en Psicología. –Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Psicología (2002).
- Colquitt, J. (2001) On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J.; Conlon, D.; Wesson, M. y Porter, C. y Yee, M (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. y Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology* 71, 500-507.

- Feather, N.T. y Rauter, K. (2004). Organizational Citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, 81-94.
- Fuller, B., Barnett, T., Hester, K. y Relyea C. (2003). A Social Identity Perspective on the Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment. *The Journal of Social Psychology*. (2003). 143(6), 789-791.
- Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N. y Davis, A. (2005). Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*. 8(3), 305-314.
- Grimm, L. y Yarnold, P. (2001). *Reading and understanding multivariate statistics*. Washington, DC.: Published by the American Psychological Association.
- Jeongkoo, Y. y Thye, S. (2002). A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support. *Work and Occupations* 29(1), 97.
- Kerlinger, F. y Lee, H., (2002). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw-Hill.
- Lee, K., Gao, T., (2005). Studying Organizational Commitment with the OCQ in the Korean Retail Context: Its Dimensionality and Relationships with Satisfaction and Work Outcomes. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 15(4), 375-399.
- LePine, J., Erez, A. y Johnson, D. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 87(1), 52-65.
- Loi, R., Hang-yu, M., Foley, S., (2006). Linking Employees's Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of

- Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 79, 101-120.
- Lucena, N. (2002). Diccionario Enciclopédico Larousse (8va Edición). Colombia: Ediciones Larousse de Colombia.
- Maberti, F. (2001). *El apoyo organizacional percibido, la edad, la antigüedad y el nivel del cargo como predictores del compromiso organizacional*. Trabajo de grado de Licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de psicología, Caracas, Venezuela.
- Marchiori, D. y Henkin, A. (2004). Organizational Commitment of a Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions. *Medical Teacher* 26(4), 353-358.
- McFarlane, L. y Wayne, S. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology* 78(5), 774-780.
- McCook, K. (2002). Organizational Perceptions and Their Relationships to Job Attitudes, Effort, Performance, and Organizational Citizenship Behavior. Department of Psychology, Louisiana State University.
- Messer, B. y Wayte, F. (2006). Employees Mood, Perceptions of Fairness and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business and Psychology* 21(1), 65-82.
- Moore, J. y Love, M. (2005). IT professionals as organizational citizens. *Communications of the ACM*. (2005) 48(6), 88-93.
- Moorman, R. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology* 76(6), 845-855.

- Moorman, R. y Harland, L. (2002). Temporary Employees as Good Citizens: Factor Influencing their OCB Performance. *Journal of Business and Psychology* 17(2), 171-187.
- Mowday, R.T., Porter, L. y Steers, R. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, Absenteeism, and Turnover. *Organizational and Occupational Psychology*. New York: Academic Press.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología Aplicada al trabajo*. Buenos Aires: McGraw Hill.
- O'Reilly, C. y Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology* 71, 492-499.
- Olcum, M. (2006). The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitment of Academics. *The Journal of American Academy of Business* 8 (1), 78-88.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA. Lexington Books.
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12(4), 43-72.
- Podsakoff, T., MacKenzie, S., Paine, J. y Bachrach, D. (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.
- Price, J. y Mueller, C. (1986). Absenteeism and turnover of hospital employees. *Organizational Behavior and Industrial Relations*. JAI Press.
- Rhoades, L. y Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*. 87(4), 698-714.

- Rifai, H. (2005). A test of the relationship among perception of justice, job satisfaction, affective commitment and organizational citizenship behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business* 7(2), 131-154.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Robles, J (2002) *Introducción al análisis de ruta*. Manuscrito no publicado. Escuela de psicología. Universidad Católica Andrés Bello.
- Schappe, S. (1998). The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment. *Journal of Psychology* 132(3), 277.
- Shore, L., y Wayne, S. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Smith, C., Organ, D. y Near, J. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology* 68(4), 653-663.
- Spence, H., Purdy, N., Cho, J., Almost, J. (2006). Antecedents and Consequences of Nurse's Managers Perceptions of Organizational Support. *Nursing Economics* 24 (1), 20-29.
- Todd, S. (2003). *A causal model depicting the influence of selected task and employee variables on organizational citizenship behaviors*. Dissertation submitted to the Department of Sport Management, Recreation Management and Physical Education in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. Florida State University, Estados Unidos.
- Wagner, S. y Rush, M. (2000) Altristic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition and Age. *The Journal of Social Psychology* 140(3), 379-391.

- Wayne, S., Tetrick, L., Shore, L. y Bommer, W. (2002). The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader- Member Exchange. *Journal of Applied Psychology* 87(3), 590-598.
- Weiner, Y. (1982) Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review* 7, 418-428.
- Williams, L. y Anderson, S. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictor of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*. 17(3), 601-617.
- Williams, S., Pitre, R. y Zainuba, M.(2002) Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair rewards versus Fair Treatment. *The Journal of Social Psychology* 142(1), 33-44.

**Anexo A**

**Escala Original de Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach (2000)**  
**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  | Ayudo a mis 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 asuntos, 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 concentro 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              |

# Confiability of the Instrument of Organizational Citizenship

| Item | Mean   | Standard Deviation | Correlation | Alpha if Item Deleted |
|------|--------|--------------------|-------------|-----------------------|
| OC1  | 3.2492 | 1.0493             | .74         | .74                   |
| OC2  | 3.1811 | 1.0479             | .74         | .74                   |
| OC3  | 3.1427 | 1.0469             | .74         | .74                   |
| OC4  | 3.1227 | 1.0467             | .74         | .74                   |
| OC5  | 3.0880 | 1.0470             | .74         | .74                   |
| OC6  | 3.0467 | 1.0474             | .74         | .74                   |
| OC7  | 3.0410 | 1.0487             | .74         | .74                   |
| OC8  | 3.0330 | 1.0478             | .74         | .74                   |
| OC9  | 3.0470 | 1.0480             | .74         | .74                   |
| OC10 | 3.1438 | 1.0470             | .74         | .74                   |
| OC11 | 3.1878 | 1.0477             | .74         | .74                   |
| OC12 | 3.1710 | 1.0470             | .74         | .74                   |
| OC13 | 3.1446 | 1.0477             | .74         | .74                   |
| OC14 | 3.1438 | 1.0477             | .74         | .74                   |
| OC15 | 3.1438 | 1.0477             | .74         | .74                   |
| OC16 | 3.1438 | 1.0477             | .74         | .74                   |
| OC17 | 3.1438 | 1.0477             | .74         | .74                   |
| OC18 | 3.1438 | 1.0477             | .74         | .74                   |
| OC19 | 3.1438 | 1.0477             | .74         | .74                   |
| OC20 | 3.1438 | 1.0477             | .74         | .74                   |
| OC21 | 3.1438 | 1.0477             | .74         | .74                   |
| OC22 | 3.1438 | 1.0477             | .74         | .74                   |
| OC23 | 3.1438 | 1.0477             | .74         | .74                   |
| OC24 | 3.1438 | 1.0477             | .74         | .74                   |

## Anexo B

### Análisis de Confiabilidad de la escala de Ciudadanía Organizacional

Alpha de Cronbach = .955

### Confiabilidad del Instrumento de Ciudadanía Organizacional

| Ítems | 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 |
|-------|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------|
| OC1   | 132.0922                    | 134.9915                       | .3730                                    | .7414                       |
| OC2   | 131.9515                    | 138.7879                       | .3216                                    | .7453                       |
| OC3   | 131.7427                    | 137.1676                       | .3820                                    | .7410                       |
| OC4   | 131.2573                    | 139.2457                       | .4332                                    | .7395                       |
| OC5   | 134.0485                    | 150.8074                       | -.0400                                   | .7775                       |
| OC6   | 132.3447                    | 140.9684                       | .2731                                    | .7487                       |
| OC7   | 131.9466                    | 146.1093                       | .1199                                    | .7593                       |
| OC8   | 132.1650                    | 135.1824                       | .3987                                    | .7394                       |
| OC9   | 131.6796                    | 145.3603                       | .2260                                    | .7511                       |
| OC10  | 131.1650                    | 143.3970                       | .4870                                    | .7424                       |
| OC11  | 131.6019                    | 142.9822                       | .3468                                    | .7452                       |
| OC12  | 131.9175                    | 143.0029                       | .2380                                    | .7508                       |
| OC13  | 131.6456                    | 146.5031                       | .1862                                    | .7531                       |
| OC14  | 131.4466                    | 139.3215                       | .3564                                    | .7431                       |
| OC15  | 131.4515                    | 144.2391                       | .3930                                    | .7450                       |
| OC16  | 132.9078                    | 141.1280                       | .1718                                    | .7601                       |
| OC17  | 131.7330                    | 140.7040                       | .3631                                    | .7433                       |
| OC18  | 131.2437                    | 146.3506                       | .2078                                    | .7520                       |
| OC19  | 131.8641                    | 141.4253                       | .3248                                    | .7454                       |
| OC20  | 132.1408                    | 133.9655                       | .3737                                    | .7414                       |
| OC21  | 131.9029                    | 133.9417                       | .4896                                    | .7332                       |
| OC22  | 131.2039                    | 144.2607                       | .4587                                    | .7439                       |
| OC23  | 131.2621                    | 143.8236                       | .4940                                    | .7429                       |
| OC24  | 132.2427                    | 141.7847                       | .3066                                    | .7465                       |

Alpha de Cronbach=.7553

## Estructura Factorial de la Escala de Ciudadanía Organizacional

Variancia Total: 8,490

| Componente | Autovalores totales |                     | Variancia explicada |          |
|------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------|
|            | Valor               | Variancia explicada | Porcentaje          | Cumulado |
| 1          | 4,47                | 19,92               | 23,45               | 23,45    |
| 2          | 3,40                | 11,76               | 13,85               | 37,30    |
| 3          | 2,54                | 6,46                | 7,61                | 44,91    |
| 4          | 2,11                | 4,45                | 5,24                | 50,15    |
| 5          | 1,70                | 2,89                | 3,40                | 53,55    |
| 6          | 1,47                | 2,16                | 2,54                | 56,09    |
| 7          | 1,30                | 1,69                | 1,98                | 58,07    |
| 8          | 1,16                | 1,34                | 1,58                | 59,65    |
| 9          | 1,04                | 1,08                | 1,27                | 60,92    |
| 10         | 0,93                | 0,86                | 1,01                | 61,93    |
| 11         | 0,83                | 0,69                | 0,82                | 62,75    |
| 12         | 0,74                | 0,55                | 0,65                | 63,40    |
| 13         | 0,66                | 0,43                | 0,51                | 63,91    |
| 14         | 0,58                | 0,34                | 0,40                | 64,31    |
| 15         | 0,51                | 0,26                | 0,31                | 64,62    |
| 16         | 0,44                | 0,19                | 0,23                | 64,85    |
| 17         | 0,38                | 0,14                | 0,17                | 65,02    |
| 18         | 0,32                | 0,10                | 0,12                | 65,14    |
| 19         | 0,27                | 0,07                | 0,08                | 65,22    |
| 20         | 0,23                | 0,05                | 0,06                | 65,28    |
| 21         | 0,19                | 0,04                | 0,05                | 65,33    |
| 22         | 0,16                | 0,03                | 0,04                | 65,37    |
| 23         | 0,14                | 0,02                | 0,03                | 65,40    |
| 24         | 0,12                | 0,02                | 0,03                | 65,42    |
| 25         | 0,10                | 0,01                | 0,01                | 65,43    |
| 26         | 0,09                | 0,01                | 0,01                | 65,44    |
| 27         | 0,08                | 0,01                | 0,01                | 65,45    |
| 28         | 0,07                | 0,01                | 0,01                | 65,46    |
| 29         | 0,06                | 0,01                | 0,01                | 65,47    |
| 30         | 0,05                | 0,01                | 0,01                | 65,48    |
| 31         | 0,04                | 0,01                | 0,01                | 65,49    |
| 32         | 0,03                | 0,01                | 0,01                | 65,50    |
| 33         | 0,02                | 0,01                | 0,01                | 65,51    |
| 34         | 0,02                | 0,01                | 0,01                | 65,52    |
| 35         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,53    |
| 36         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,54    |
| 37         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,55    |
| 38         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,56    |
| 39         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,57    |
| 40         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,58    |
| 41         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,59    |
| 42         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,60    |
| 43         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,61    |
| 44         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,62    |
| 45         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,63    |
| 46         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,64    |
| 47         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,65    |
| 48         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,66    |
| 49         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,67    |
| 50         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,68    |
| 51         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,69    |
| 52         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,70    |
| 53         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,71    |
| 54         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,72    |
| 55         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,73    |
| 56         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,74    |
| 57         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,75    |
| 58         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,76    |
| 59         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,77    |
| 60         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,78    |
| 61         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,79    |
| 62         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,80    |
| 63         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,81    |
| 64         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,82    |
| 65         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,83    |
| 66         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,84    |
| 67         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,85    |
| 68         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,86    |
| 69         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,87    |
| 70         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,88    |
| 71         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,89    |
| 72         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,90    |
| 73         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,91    |
| 74         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,92    |
| 75         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,93    |
| 76         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,94    |
| 77         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,95    |
| 78         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,96    |
| 79         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,97    |
| 80         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,98    |
| 81         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 65,99    |
| 82         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 66,00    |
| 83         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 66,01    |
| 84         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 66,02    |
| 85         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 66,03    |
| 86         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 66,04    |
| 87         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 66,05    |
| 88         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 66,06    |
| 89         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 66,07    |
| 90         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 66,08    |
| 91         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 66,09    |
| 92         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 66,10    |
| 93         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 66,11    |
| 94         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 66,12    |
| 95         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 66,13    |
| 96         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 66,14    |
| 97         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 66,15    |
| 98         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 66,16    |
| 99         | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 66,17    |
| 100        | 0,01                | 0,01                | 0,01                | 66,18    |

## Anexo C

## Estructura Factorial de la Escala de Ciudadanía Organizacional

## Estructura Factorial de la Escala de Ciudadanía Organizacional

### Varianza Total Explicada

| Componentes | Autovalores iniciales |               |             | Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación |               |             |
|-------------|-----------------------|---------------|-------------|-----------------------------------------------------|---------------|-------------|
|             | Total                 | % de varianza | % Acumulado | Total                                               | % de Varianza | % Acumulado |
| 1           | 4.613                 | 19.220        | 19.220      | 3.383                                               | 14.097        | 14.097      |
| 2           | 2.134                 | 8.890         | 28.110      | 3.363                                               | 14.013        | 28.110      |
| 3           | 1.575                 | 6.564         | 34.674      |                                                     |               |             |
| 4           | 1.475                 | 6.147         | 40.821      |                                                     |               |             |
| 5           | 1.305                 | 5.437         | 46.257      |                                                     |               |             |
| 6           | 1.137                 | 4.739         | 50.996      |                                                     |               |             |
| 7           | 1.098                 | 4.575         | 55.572      |                                                     |               |             |
| 8           | 1.037                 | 4.322         | 59.893      |                                                     |               |             |
| 9           | 1.010                 | 4.207         | 64.101      |                                                     |               |             |
| 10          | .977                  | 4.072         | 68.173      |                                                     |               |             |
| 11          | .833                  | 3.472         | 71.645      |                                                     |               |             |
| 12          | .816                  | 3.398         | 75.043      |                                                     |               |             |
| 13          | .750                  | 3.124         | 78.167      |                                                     |               |             |
| 14          | .692                  | 2.882         | 81.049      |                                                     |               |             |
| 15          | .635                  | 2.647         | 83.696      |                                                     |               |             |
| 16          | .613                  | 2.552         | 86.248      |                                                     |               |             |
| 17          | .576                  | 2.339         | 88.647      |                                                     |               |             |
| 18          | .508                  | 2.118         | 90.765      |                                                     |               |             |
| 19          | .435                  | 1.811         | 92.576      |                                                     |               |             |
| 20          | .433                  | 1.804         | 94.380      |                                                     |               |             |
| 21          | .390                  | 1.625         | 96.006      |                                                     |               |             |
| 22          | .370                  | 1.543         | 97.549      |                                                     |               |             |
| 23          | .312                  | 1.302         | 98.851      |                                                     |               |             |
| 24          | .376                  | 1.149         | 100.000     |                                                     |               |             |

# Anexo D

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

|                                                                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1. Me gusta trabajar en esta organización.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2. Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3. Me siento comprometido con esta organización.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4. Me siento identificado con esta organización.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5. Me siento orgulloso de decir que soy miembro de esta organización.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6. Me siento orgulloso de decir que soy miembro de esta organización.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7. Me siento orgulloso de decir que soy miembro de esta organización.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 8. Me siento orgulloso de decir que soy miembro de esta organización.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 9. Me siento orgulloso de decir que soy miembro de esta organización.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 10. Me siento orgulloso de decir que soy miembro de esta organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11. Me siento orgulloso de decir que soy miembro de esta organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 12. Me siento orgulloso de decir que soy miembro de esta organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 13. Me siento orgulloso de decir que soy miembro de esta organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 14. Me siento orgulloso de decir que soy miembro de esta organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 15. Me siento orgulloso de decir que soy miembro de esta organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 16. Me siento orgulloso de decir que soy miembro de esta organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 17. Me siento orgulloso de decir que soy miembro de esta organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 18. Me siento orgulloso de decir que soy miembro de esta organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 19. Me siento orgulloso de decir que soy miembro de esta organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 20. Me siento orgulloso de decir que soy miembro de esta organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

|    |                                                                                                               | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | Ligeramente en desacuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | Ligeramente de acuerdo | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|---------------------------|---------------------------------|------------------------|------------|----------------|
| 1  | Si yo no hubiera invertido tanto en mí mismo (a) en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 2  | Aunque sea ventajoso para mí yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora                  | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 3  | Si deseara renunciar a la organización en estos momentos muchas cosas de mi vida se verían afectadas          | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 4  | Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo                       | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 5  | Si renunciara a esta organización siento que tendría pocas opciones alternativas                              | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 6  | Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización                                         | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 7  | Me sentiría culpable si renunciara a esta organización en este momento                                        | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 8  | Esta organización merece mi lealtad                                                                           | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 9  | Realmente siento los problemas de mi organización como propios                                                | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 10 | No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual                                            | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 11 | Yo no renunciaría a mi organización ahora porque me siento obligado con la gente en ella                      | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 12 | Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal                                       | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 13 | Le debo muchísimo a mi organización                                                                           | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 14 | No me siento como "parte de la familia" en mi organización                                                    | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 15 | No tengo fuertes sentimientos de pertenencia en mi organización                                               | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 16 | Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas  | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 17 | Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización, incluso si lo deseara                        | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 18 | No me siento "emocionalmente" vinculado con esta organización                                                 | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |

# Confianza del Instrumento de Compromiso Organizacional

| Item | Media (x) = 422.49 | Varianza (s <sup>2</sup> ) | Desviación Estándar (s) | Coeficiente de Correlación |
|------|--------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------------|
| COV  | 422.49             | 186.775                    | 13.663                  | 0.85                       |
| CO2  | 422.49             | 171.304                    | 13.085                  | 0.82                       |
| CO3  | 422.49             | 174.080                    | 13.190                  | 0.83                       |
| CO4  | 422.49             | 169.871                    | 13.033                  | 0.81                       |
| CO5  | 422.49             | 175.545                    | 13.246                  | 0.84                       |
| CO6  | 422.49             | 170.712                    | 13.073                  | 0.82                       |
| CO7  | 422.49             | 161.472                    | 12.703                  | 0.80                       |
| CO8  | 422.49             | 160.292                    | 12.664                  | 0.79                       |
| CO9  | 422.49             | 177.720                    | 13.335                  | 0.85                       |
| CO10 | 422.49             | 167.452                    | 12.940                  | 0.81                       |
| CO11 | 422.49             | 171.304                    | 13.085                  | 0.82                       |
| CO12 | 422.49             | 175.545                    | 13.246                  | 0.84                       |
| CO13 | 422.49             | 170.712                    | 13.073                  | 0.82                       |
| CO14 | 422.49             | 175.545                    | 13.246                  | 0.84                       |
| CO15 | 422.49             | 170.712                    | 13.073                  | 0.82                       |
| CO16 | 422.49             | 175.545                    | 13.246                  | 0.84                       |
| CO17 | 422.49             | 170.712                    | 13.073                  | 0.82                       |
| CO18 | 422.49             | 175.545                    | 13.246                  | 0.84                       |
| CO19 | 422.49             | 170.712                    | 13.073                  | 0.82                       |
| CO20 | 422.49             | 175.545                    | 13.246                  | 0.84                       |

## Anexo E

### Análisis de Confiabilidad de la escala de Compromiso Organizacional

Alpha de Cronbach = 0.950

### Confiabilidad del Instrumento de Compromiso Organizacional

| Ítems | 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 |
|-------|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------|
| CO1   | 82.9515                     | 186.1732                       | .1451                                    | .7628                       |
| CO2   | 81.8932                     | 171.5593                       | .4149                                    | .7414                       |
| CO3   | 81.3350                     | 174.0092                       | .4478                                    | .7399                       |
| CO4   | 80.9175                     | 169.8712                       | .1951                                    | .7781                       |
| CO5   | 83.2136                     | 178.7639                       | .2788                                    | .7530                       |
| CO6   | 82.1699                     | 170.3368                       | .5432                                    | .7327                       |
| CO7   | 82.3883                     | 166.8436                       | .5893                                    | .7279                       |
| CO8   | 80.6796                     | 180.2090                       | .4597                                    | .7433                       |
| CO9   | 81.3641                     | 171.3253                       | .5862                                    | .7316                       |
| CO10  | 81.6602                     | 185.1620                       | .1765                                    | .7601                       |
| CO11  | 82.5049                     | 171.7634                       | .4237                                    | .7407                       |
| CO12  | 80.9320                     | 178.7076                       | .5168                                    | .7404                       |
| CO13  | 81.1990                     | 177.5260                       | .4671                                    | .7410                       |
| CO14  | 81.3252                     | 176.6306                       | .3679                                    | .7458                       |
| CO15  | 81.5437                     | 178.0639                       | .3485                                    | .7473                       |
| CO16  | 82.8155                     | 198.6878                       | -.1163                                   | .7820                       |
| CO17  | 82.2961                     | 174.3558                       | .4094                                    | .7424                       |
| CO18  | 81.4563                     | 181.6932                       | .2717                                    | .7529                       |

Alpha de Cronbach=.7590

# Factorial de la Escala de Compromiso Organizacional

Variables Total Exploradas

| Componente | N. de variables (N. de ítems) |                 |                 | N. de variables (N. de ítems) |                 |                 |
|------------|-------------------------------|-----------------|-----------------|-------------------------------|-----------------|-----------------|
|            | N. de variables               | N. de variables | N. de variables | N. de variables               | N. de variables | N. de variables |
| 1          | 4.013                         | 27.875          | 4.013           | 4.013                         | 27.875          | 4.013           |
| 2          | 3.785                         | 15.175          | 3.785           | 3.785                         | 15.175          | 3.785           |
| 3          | 1.175                         | 7.500           | 1.175           | 1.175                         | 7.500           | 1.175           |
| 4          | 1.013                         | 7.013           | 1.013           | 1.013                         | 7.013           | 1.013           |
| 5          | 1.013                         | 7.013           | 1.013           | 1.013                         | 7.013           | 1.013           |
| 6          | 1.013                         | 7.013           | 1.013           | 1.013                         | 7.013           | 1.013           |
| 7          | 1.013                         | 7.013           | 1.013           | 1.013                         | 7.013           | 1.013           |
| 8          | 1.013                         | 7.013           | 1.013           | 1.013                         | 7.013           | 1.013           |
| 9          | 1.013                         | 7.013           | 1.013           | 1.013                         | 7.013           | 1.013           |
| 10         | 1.013                         | 7.013           | 1.013           | 1.013                         | 7.013           | 1.013           |
| 11         | 1.013                         | 7.013           | 1.013           | 1.013                         | 7.013           | 1.013           |
| 12         | 1.013                         | 7.013           | 1.013           | 1.013                         | 7.013           | 1.013           |
| 13         | 1.013                         | 7.013           | 1.013           | 1.013                         | 7.013           | 1.013           |
| 14         | 1.013                         | 7.013           | 1.013           | 1.013                         | 7.013           | 1.013           |
| 15         | 1.013                         | 7.013           | 1.013           | 1.013                         | 7.013           | 1.013           |
| 16         | 1.013                         | 7.013           | 1.013           | 1.013                         | 7.013           | 1.013           |
| 17         | 1.013                         | 7.013           | 1.013           | 1.013                         | 7.013           | 1.013           |
| 18         | 1.013                         | 7.013           | 1.013           | 1.013                         | 7.013           | 1.013           |
| 19         | 1.013                         | 7.013           | 1.013           | 1.013                         | 7.013           | 1.013           |
| 20         | 1.013                         | 7.013           | 1.013           | 1.013                         | 7.013           | 1.013           |

## Anexo F

## Estructura Factorial de la Escala de Compromiso Organizacional

## Estructura Factorial de la Escala de Compromiso Organizacional

### Varianza Total Explicada

| Componentes | Autovalores iniciales |               |             | Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación |               |             |
|-------------|-----------------------|---------------|-------------|-----------------------------------------------------|---------------|-------------|
|             | Total                 | % de varianza | % Acumulado | Total                                               | % de Varianza | % Acumulado |
| 1           | 4.612                 | 25.622        | 25.622      | 3.580                                               | 19.890        | 19.890      |
| 2           | 2.282                 | 12.677        | 38.299      | 3.314                                               | 18.409        | 38.299      |
| 3           | 1.350                 | 7.501         | 45.800      |                                                     |               |             |
| 4           | 1.267                 | 7.039         | 52.839      |                                                     |               |             |
| 5           | 1.028                 | 5.713         | 58.552      |                                                     |               |             |
| 6           | .987                  | 5.486         | 64.038      |                                                     |               |             |
| 7           | .844                  | 4.689         | 68.726      |                                                     |               |             |
| 8           | .781                  | 4.341         | 73.067      |                                                     |               |             |
| 9           | .769                  | 4.270         | 77.338      |                                                     |               |             |
| 10          | .659                  | 3.664         | 81.001      |                                                     |               |             |
| 11          | .631                  | 3.507         | 84.508      |                                                     |               |             |
| 12          | .486                  | 2.700         | 87.209      |                                                     |               |             |
| 13          | .469                  | 2.608         | 89.817      |                                                     |               |             |
| 14          | .427                  | 2.371         | 92.188      |                                                     |               |             |
| 15          | .389                  | 2.161         | 94.349      |                                                     |               |             |
| 16          | .360                  | 1.999         | 96.349      |                                                     |               |             |
| 17          | .338                  | 1.878         | 98.227      |                                                     |               |             |
| 18          | .319                  | 1.773         | 100.000     |                                                     |               |             |

## Anexo G

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

|    |                                                                                                                   | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | Ligeramente en desacuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | Ligeramente de acuerdo | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|---------------------------|---------------------------------|------------------------|------------|----------------|
| 1  | La organización aprecia mi contribución para su progreso                                                          | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 2  | La organización se enorgullece de mis logros en el trabajo                                                        | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 3  | Si la organización pudiera contratar a alguien por un salario más bajo para reemplazar, lo haría.                 | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 4  | La organización está dispuesta a ayudarme cuando necesito un favor especial                                       | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 5  | La organización se preocupa por mi satisfacción en el trabajo                                                     | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 6  | La organización presta atención a mis opiniones                                                                   | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 7  | La organización presta muy poca preocupación por mí                                                               | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 8  | Es posible obtener ayuda por parte de la organización cuando tengo un problema                                    | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 9  | Aunque yo realizara el mejor trabajo posible, la organización no se daría cuenta                                  | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 10 | La organización no aprecia ningún tipo de esfuerzo extra que yo haga                                              | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 11 | La organización no me toma en cuenta cuando adopta decisiones que me afectan directamente                         | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 12 | La organización trata de que mi trabajo sea lo más interesante posible                                            | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 13 | La organización verdaderamente toma en cuenta mis metas y valores                                                 | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 14 | La organización realmente se preocupa por mi bienestar                                                            | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 15 | Si se le presentase la oportunidad, la organización se aprovecharía de mí                                         | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |
| 16 | La organización está dispuesta a hacer esfuerzos para ayudarme a desempeñar mi trabajo demostrando lo mejor de mí | 1                 | 2             | 3                         | 4                               | 5                      | 6          | 7              |

## Confiabilidad del Instrumento de Apoyo Organizacional Percibido

| Item | Apoyo Organizacional Percibido | Prueba de Confianza | Coeficiente de Correlación | Coeficiente de Correlación |
|------|--------------------------------|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1    | 70.000                         | 0.800               | 0.800                      | 0.800                      |
| 2    | 71.452                         | 0.800               | 0.800                      | 0.800                      |
| 3    | 70.000                         | 0.800               | 0.800                      | 0.800                      |
| 4    | 70.000                         | 0.800               | 0.800                      | 0.800                      |
| 5    | 70.000                         | 0.800               | 0.800                      | 0.800                      |
| 6    | 70.000                         | 0.800               | 0.800                      | 0.800                      |
| 7    | 70.000                         | 0.800               | 0.800                      | 0.800                      |
| 8    | 70.000                         | 0.800               | 0.800                      | 0.800                      |
| 9    | 70.000                         | 0.800               | 0.800                      | 0.800                      |
| 10   | 70.000                         | 0.800               | 0.800                      | 0.800                      |
| 11   | 70.000                         | 0.800               | 0.800                      | 0.800                      |
| 12   | 70.000                         | 0.800               | 0.800                      | 0.800                      |
| 13   | 70.000                         | 0.800               | 0.800                      | 0.800                      |
| 14   | 70.000                         | 0.800               | 0.800                      | 0.800                      |
| 15   | 70.000                         | 0.800               | 0.800                      | 0.800                      |
| 16   | 70.000                         | 0.800               | 0.800                      | 0.800                      |
| 17   | 70.000                         | 0.800               | 0.800                      | 0.800                      |
| 18   | 70.000                         | 0.800               | 0.800                      | 0.800                      |
| 19   | 70.000                         | 0.800               | 0.800                      | 0.800                      |
| 20   | 70.000                         | 0.800               | 0.800                      | 0.800                      |

### Anexo H

#### Análisis de Confiabilidad de la escala de Apoyo Organizacional Percibido

### Confiabilidad del Instrumento de Apoyo Organizacional Percibido

| Ítems | 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 |
|-------|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------|
| 1     | 77.852                      | 245.0913                       | .5311                                    | .9267                       |
| 2     | 78.5825                     | 235.2590                       | .5923                                    | .9258                       |
| 3     | 78.3592                     | 237.5972                       | .6011                                    | .9252                       |
| 4     | 78.8350                     | 237.8848                       | .5494                                    | .9271                       |
| 5     | 77.9417                     | 240.2990                       | .6870                                    | .9229                       |
| 6     | 78.1019                     | 236.2676                       | .7973                                    | .9203                       |
| 7     | 77.9806                     | 235.9118                       | .8036                                    | .9201                       |
| 8     | 78.5971                     | 240.6320                       | .5579                                    | .9263                       |
| 9     | 77.8350                     | 241.9141                       | .6654                                    | .9235                       |
| 10    | 78.0000                     | 236.7902                       | .7511                                    | .9212                       |
| 11    | 78.0340                     | 237.5940                       | .6976                                    | .9225                       |
| 12    | 79.0631                     | 242.0009                       | .4830                                    | .9289                       |
| 13    | 77.8592                     | 245.4581                       | .5858                                    | .9254                       |
| 14    | 78.0583                     | 236.8356                       | .7370                                    | .9215                       |
| 15    | 78.3252                     | 234.5522                       | .7511                                    | .9210                       |
| 16    | 78.3738                     | 235.8352                       | .6635                                    | .9233                       |

Alpha de Cronbach=.9283

# Estructura Factorial de la Escala de Apoyo Organizacional Percibido

## Variables y Carga Factorial

| Componente | Apoyo Organizacional |            |             | Apoyo Organizacional Percibido |            |             |
|------------|----------------------|------------|-------------|--------------------------------|------------|-------------|
|            | Varianza             | % Varianza | % Acumulada | Varianza                       | % Varianza | % Acumulada |
| 1          | 4.111                | 21.111     | 21.111      | 4.111                          | 21.111     | 21.111      |
| 2          | 1.472                | 7.273      | 28.384      | 1.472                          | 7.273      | 28.384      |
| 3          | 1.363                | 6.815      | 35.199      | 1.363                          | 6.815      | 35.199      |
| 4          | .784                 | 3.920      | 39.119      | .784                           | 3.920      | 39.119      |
| 5          | .724                 | 3.620      | 42.739      | .724                           | 3.620      | 42.739      |
| 6          | .624                 | 3.120      | 45.859      | .624                           | 3.120      | 45.859      |
| 7          | .524                 | 2.620      | 48.479      | .524                           | 2.620      | 48.479      |
| 8          | .424                 | 2.120      | 50.599      | .424                           | 2.120      | 50.599      |
| 9          | .324                 | 1.620      | 52.219      | .324                           | 1.620      | 52.219      |
| 10         | .224                 | 1.120      | 53.339      | .224                           | 1.120      | 53.339      |
| 11         | .124                 | .620       | 53.959      | .124                           | .620       | 53.959      |
| 12         | .024                 | .120       | 54.079      | .024                           | .120       | 54.079      |
| 13         | .024                 | .120       | 54.199      | .024                           | .120       | 54.199      |
| 14         | .024                 | .120       | 54.319      | .024                           | .120       | 54.319      |
| 15         | .024                 | .120       | 54.439      | .024                           | .120       | 54.439      |
| 16         | .024                 | .120       | 54.559      | .024                           | .120       | 54.559      |

## Anexo I

# Estructura Factorial de la Escala de Apoyo Organizacional Percibido

## Estructura Factorial de la Escala de Apoyo Organizacional Percibido

### Varianza Total Explicada

| Componentes | Autovalores iniciales |               |             | Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación |               |             |
|-------------|-----------------------|---------------|-------------|-----------------------------------------------------|---------------|-------------|
|             | Total                 | % de varianza | % Acumulado | Total                                               | % de Varianza | % Acumulado |
| 1           | 8.074                 | 50.462        | 50.462      | 8.074                                               | 50.462        | 50.462      |
| 2           | 1.472                 | 9.202         | 59.664      |                                                     |               |             |
| 3           | 1.064                 | 6.653         | 66.317      |                                                     |               |             |
| 4           | .794                  | 4.966         | 71.282      |                                                     |               |             |
| 5           | .723                  | 4.519         | 75.801      |                                                     |               |             |
| 6           | .628                  | 3.924         | 79.725      |                                                     |               |             |
| 7           | .540                  | 3.373         | 83.098      |                                                     |               |             |
| 8           | .516                  | 3.227         | 86.325      |                                                     |               |             |
| 9           | .404                  | 2.525         | 88.851      |                                                     |               |             |
| 10          | .368                  | 2.303         | 91.154      |                                                     |               |             |
| 11          | .332                  | 2.078         | 93.232      |                                                     |               |             |
| 12          | .295                  | 1.846         | 95.077      |                                                     |               |             |
| 13          | .232                  | 1.449         | 96.526      |                                                     |               |             |
| 14          | .205                  | 1.280         | 97.806      |                                                     |               |             |
| 15          | .199                  | 1.242         | 99.048      |                                                     |               |             |
| 16          | .152                  | .952          | 100.000     |                                                     |               |             |

|   |   | 1                                                                             | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|-------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 1 | 1 | 1. El jefe de mi departamento es un hombre justo y equitativo.                |   |   |   |   |
|   |   | 2. El jefe de mi departamento trata a todos los empleados de la misma manera. |   |   |   |   |
|   |   | 3. El jefe de mi departamento trata a los empleados de manera justa.          |   |   |   |   |
|   |   | 4. El jefe de mi departamento trata a los empleados de manera equitativa.     |   |   |   |   |
|   |   | 5. El jefe de mi departamento trata a los empleados de manera justa.          |   |   |   |   |
|   |   | 6. El jefe de mi departamento trata a los empleados de manera equitativa.     |   |   |   |   |
|   |   | 7. El jefe de mi departamento trata a los empleados de manera justa.          |   |   |   |   |
| 2 | 1 | 8. El jefe de mi departamento trata a los empleados de manera equitativa.     |   |   |   |   |
|   |   | 9. El jefe de mi departamento trata a los empleados de manera justa.          |   |   |   |   |
|   |   | 10. El jefe de mi departamento trata a los empleados de manera equitativa.    |   |   |   |   |
|   |   | 11. El jefe de mi departamento trata a los empleados de manera justa.         |   |   |   |   |
|   |   | 12. El jefe de mi departamento trata a los empleados de manera equitativa.    |   |   |   |   |
|   |   | 13. El jefe de mi departamento trata a los empleados de manera justa.         |   |   |   |   |
|   |   | 14. El jefe de mi departamento trata a los empleados de manera equitativa.    |   |   |   |   |
| 3 | 1 | 15. El jefe de mi departamento trata a los empleados de manera justa.         |   |   |   |   |
|   |   | 16. El jefe de mi departamento trata a los empleados de manera equitativa.    |   |   |   |   |
|   |   | 17. El jefe de mi departamento trata a los empleados de manera justa.         |   |   |   |   |
|   |   | 18. El jefe de mi departamento trata a los empleados de manera equitativa.    |   |   |   |   |
|   |   | 19. El jefe de mi departamento trata a los empleados de manera justa.         |   |   |   |   |
|   |   | 20. El jefe de mi departamento trata a los empleados de manera equitativa.    |   |   |   |   |
|   |   | 21. El jefe de mi departamento trata a los empleados de manera justa.         |   |   |   |   |
| 4 | 1 | 22. El jefe de mi departamento trata a los empleados de manera equitativa.    |   |   |   |   |
|   |   | 23. El jefe de mi departamento trata a los empleados de manera justa.         |   |   |   |   |
|   |   | 24. El jefe de mi departamento trata a los empleados de manera equitativa.    |   |   |   |   |
|   |   | 25. El jefe de mi departamento trata a los empleados de manera justa.         |   |   |   |   |
|   |   | 26. El jefe de mi departamento trata a los empleados de manera equitativa.    |   |   |   |   |
|   |   | 27. El jefe de mi departamento trata a los empleados de manera justa.         |   |   |   |   |
|   |   | 28. El jefe de mi departamento trata a los empleados de manera equitativa.    |   |   |   |   |

## Anexo J

### Escala de Justicia Organizacional Percibida

(Moorman, 1991; Colquitt, 2001)

Nota: Las puntuaciones de la escala de justicia organizacional percibida se calculan sumando las puntuaciones de los ítems de la escala.

|                        |                        |                                                                                | 1                                                                                         | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| Justicia Procedimental | 1                      | Have you been able to express your views and feelings during those procedures? |                                                                                           |   |   |   |   |
|                        | 2                      | Have you had influence over the (outcome) arrived at by those procedures?      |                                                                                           |   |   |   |   |
|                        | 3                      | Generate standards so that decisions could be made with consistency            |                                                                                           |   |   |   |   |
|                        | 4                      | Have those procedures been free of bias?                                       |                                                                                           |   |   |   |   |
|                        | 5                      | Collect accurate information necessary for making decisions                    |                                                                                           |   |   |   |   |
|                        | 6                      | Have you been able to appeal the (outcome) arrived at by those procedures?     |                                                                                           |   |   |   |   |
|                        | 7                      | Have those procedures upheld ethical and moral standards?                      |                                                                                           |   |   |   |   |
| Justicia Distributiva  | 1                      | Does your (outcome) reflect the effort you have put into your work?            |                                                                                           |   |   |   |   |
|                        | 2                      | Is your (outcome) appropriate for the work you have completed?                 |                                                                                           |   |   |   |   |
|                        | 3                      | Does your (outcome) reflect what you have contributed to the organization?     |                                                                                           |   |   |   |   |
|                        | 4                      | Is your (outcome) justified, given your performance?                           |                                                                                           |   |   |   |   |
| Justicia Interaccional | Justicia Interpersonal | 1                                                                              | Has (he/she) treated you in a polite manner?                                              |   |   |   |   |
|                        |                        | 2                                                                              | Has (he/she) treated you with respect?                                                    |   |   |   |   |
|                        |                        | 3                                                                              | Your supervisor showed concern for your rights as an employee?                            |   |   |   |   |
|                        |                        | 4                                                                              | Has (he/she) refrained from improper remarks or comments?                                 |   |   |   |   |
|                        | Justicia Informacional | 1                                                                              | Has (he/she) been candid in (his/her) communications with you?                            |   |   |   |   |
|                        |                        | 2                                                                              | Has (he/she) explained the procedures thoroughly?                                         |   |   |   |   |
|                        |                        | 3                                                                              | Were (his/her) explanations regarding the procedures reasonable?                          |   |   |   |   |
|                        |                        | 4                                                                              | Has (he/she) communicated details in a timely manner?                                     |   |   |   |   |
|                        |                        | 5                                                                              | Has (he/she) seemed to Taylor (his/her) communications to individuals' specific needs     |   |   |   |   |
|                        |                        | 6                                                                              | Your supervisor provided you with timely feedback about the decision and its implications |   |   |   |   |

All items use a 5-point scale with anchors of 1= to a small extent and 5= to a large extent

El presente cuestionario está diseñado para medir la percepción de justicia organizacional en el trabajo. Las preguntas están diseñadas para medir la percepción de justicia organizacional en el trabajo. Las preguntas están diseñadas para medir la percepción de justicia organizacional en el trabajo.

|                                             |     |                                                             |  |
|---------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------|--|
| Escala de Justicia Organizacional Percibida | 1.  | ¿El pago que me dan por mi trabajo es justo?                |  |
|                                             | 2.  | ¿El trato que me dan en el trabajo es justo?                |  |
|                                             | 3.  | ¿El trato que me dan los superiores es justo?               |  |
|                                             | 4.  | ¿El trato que me dan los compañeros es justo?               |  |
|                                             | 5.  | ¿El trato que me dan los subordinados es justo?             |  |
|                                             | 6.  | ¿El trato que me dan los clientes es justo?                 |  |
|                                             | 7.  | ¿El trato que me dan los proveedores es justo?              |  |
|                                             | 8.  | ¿El trato que me dan los socios es justo?                   |  |
|                                             | 9.  | ¿El trato que me dan los competidores es justo?             |  |
|                                             | 10. | ¿El trato que me dan los proveedores de servicios es justo? |  |

## Anexo K

### Escala de Justicia Organizacional Percibida

(Moorman, 1991; Colquitt, 2001; Traducida por Castro y Fernández, 2006)

|                                             |     |                                                             |  |
|---------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------|--|
| Escala de Justicia Organizacional Percibida | 1.  | ¿El pago que me dan por mi trabajo es justo?                |  |
|                                             | 2.  | ¿El trato que me dan en el trabajo es justo?                |  |
|                                             | 3.  | ¿El trato que me dan los superiores es justo?               |  |
|                                             | 4.  | ¿El trato que me dan los compañeros es justo?               |  |
|                                             | 5.  | ¿El trato que me dan los subordinados es justo?             |  |
|                                             | 6.  | ¿El trato que me dan los clientes es justo?                 |  |
|                                             | 7.  | ¿El trato que me dan los proveedores es justo?              |  |
|                                             | 8.  | ¿El trato que me dan los socios es justo?                   |  |
|                                             | 9.  | ¿El trato que me dan los competidores es justo?             |  |
|                                             | 10. | ¿El trato que me dan los proveedores de servicios es justo? |  |

Todos los ítems usan una escala tipo Likert de cinco (5) puntos cuyo rango es:  
 Uno (1)= "nunca"                      Cuatro (4)= "muy frecuentemente"  
 Dos (2)= "poco frecuentemente"      Cinco (5)= "siempre"  
 Tres (3)= "frecuentemente"

|                        |                                                                                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Justicia Procedimental | Los siguientes ítems se refieren a los procedimientos que se siguen en la empresa que laboras para tomar decisiones (pagos, promociones, horarios...). En qué medida: |   |   |   |   |   |
|                        | 1 ¿Has podido expresar tu punto de vista y tus sentimientos en la toma de decisiones durante estos procedimientos?                                                    |   |   |   |   |   |
|                        | 2 ¿Has tenido influencia sobre el resultado al que se llegó mediante estos procedimientos?                                                                            |   |   |   |   |   |
|                        | 3 ¿Se han creado normas o reglas para que las decisiones en los procedimientos se tomen de forma consistente?                                                         |   |   |   |   |   |
|                        | 4 ¿Los procedimientos están libres de sesgo?                                                                                                                          |   |   |   |   |   |
|                        | 5 ¿Se ha recabado la información que se considera necesaria para tomar las decisiones?                                                                                |   |   |   |   |   |
|                        | 6 ¿Ha tenido la oportunidad de apelar la decisión derivada mediante estos procedimientos?                                                                             |   |   |   |   |   |
| Justicia Distributiva  | 7 ¿Se han apegado los procedimientos a normas ético-morales?                                                                                                          |   |   |   |   |   |
|                        | Los siguientes ítems tienen que ver con las recompensas que recibes por tu trabajo (pagos, bonos...):                                                                 |   |   |   |   |   |
|                        | 1 ¿Las recompensas reflejan el esfuerzo que haces en tu trabajo?                                                                                                      |   |   |   |   |   |
|                        | 2 ¿Son tus recompensas laborales apropiadas al trabajo que has realizado?                                                                                             |   |   |   |   |   |
|                        | 3 ¿Las recompensas que recibes reflejan tu contribución a la organización?                                                                                            |   |   |   |   |   |
| Justicia Interaccional | 4 ¿Es justa la recompensa que recibes considerando tu desempeño?                                                                                                      |   |   |   |   |   |
|                        | Los siguientes ítems tienen que ver con la conducta de tu supervisor inmediato:                                                                                       |   |   |   |   |   |
|                        | 1 ¿Tu supervisor te trata cortésmente?                                                                                                                                |   |   |   |   |   |
|                        | 2 ¿Tu supervisor te trata respetuosamente?                                                                                                                            |   |   |   |   |   |
|                        | 3 ¿Tu supervisor muestra preocupación por tus derechos como empleado?                                                                                                 |   |   |   |   |   |
|                        | 4 ¿Tu supervisor se abstiene de emitir afirmaciones o comentarios inapropiados o incómodos?                                                                           |   |   |   |   |   |
|                        | 1 ¿Tu supervisor es sincero en las cosas que te comunica?                                                                                                             |   |   |   |   |   |
|                        | 2 ¿Tu supervisor te explica los procedimientos de manera detallada?                                                                                                   |   |   |   |   |   |
|                        | 3 ¿Las explicaciones de tu supervisor en relación con los procedimientos son razonables?                                                                              |   |   |   |   |   |
|                        | 4 ¿Tu supervisor te comunica información relevante oportunamente?                                                                                                     |   |   |   |   |   |
|                        | 5 ¿Tu supervisor parece adaptar lo que comunica a las necesidades individuales específicas de los empleados?                                                          |   |   |   |   |   |
|                        | 6 ¿Tu supervisor te proporciona retroalimentación oportuna acerca de las decisiones y sus implicaciones?                                                              |   |   |   |   |   |

# Confianza del Instrumento en Justicia Organizacional Percibida Prueba Piloto

| Item | Media de la Escala | Varianza de la Escala | Correlación de la Escala | Varianza de la Escala |
|------|--------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| 01   | 55.20              | 175.175               | 0.78                     | 175.175               |
| 02   | 57.75              | 160.875               | 0.87                     | 160.875               |
| 03   | 40.25              | 177.312               | 0.85                     | 177.312               |
| 04   | 47.40              | 163.300               | 0.87                     | 163.300               |
| 05   | 57.20              | 138.500               | 0.84                     | 138.500               |
| 06   | 49.75              | 175.300               | 0.82                     | 175.300               |
| 07   | 46.75              | 186.300               | 0.79                     | 186.300               |
| 08   | 57.00              | 173.675               | 0.77                     | 173.675               |
| 09   | 47.00              | 176.875               | 0.74                     | 176.875               |
| 10   | 57.75              | 170.437               | 0.84                     | 170.437               |
| 11   | 57.40              | 176.240               | 0.81                     | 176.240               |
| 12   | 57.40              | 166.710               | 0.87                     | 166.710               |
| 13   | 55.40              | 161.475               | 0.85                     | 161.475               |
| 14   | 56.25              | 171.300               | 0.88                     | 171.300               |
| 15   | 57.75              | 167.710               | 0.87                     | 167.710               |
| 16   | 56.75              | 181.300               | 0.77                     | 181.300               |
| 17   | 56.50              | 173.875               | 0.80                     | 173.875               |
| 18   | 57.00              | 176.875               | 0.84                     | 176.875               |
| 19   | 57.00              | 176.875               | 0.84                     | 176.875               |
| 20   | 57.00              | 176.875               | 0.84                     | 176.875               |

## Anexo L

### Análisis de Confiabilidad de la escala de Justicia Organizacional Percibida

#### Prueba piloto

Alpha de Cronbach = 0.82

**Confiabilidad del Instrumento de Justicia Organizacional Percibida  
Prueba Piloto**

| Ítems | 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 |
|-------|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------|
| JU1   | 67.50                       | 177.175                        | .589                                     | .918                        |
| JU2   | 67.98                       | 183.077                        | .457                                     | .920                        |
| JU3   | 67.25                       | 177.938                        | .537                                     | .919                        |
| JU4   | 67.49                       | 183.002                        | .447                                     | .920                        |
| JU5   | 67.25                       | 178.553                        | .516                                     | .919                        |
| JU6   | 67.79                       | 173.302                        | .555                                     | .919                        |
| JU7   | 66.57                       | 180.882                        | .524                                     | .919                        |
| JU8   | 67.65                       | 175.007                        | .657                                     | .916                        |
| JU9   | 67.64                       | 174.618                        | .674                                     | .916                        |
| JU10  | 67.73                       | 175.467                        | .644                                     | .917                        |
| JU11  | 67.83                       | 176.240                        | .621                                     | .917                        |
| JU12  | 65.68                       | 186.279                        | .522                                     | .920                        |
| JU13  | 65.66                       | 185.958                        | .505                                     | .920                        |
| JU14  | 66.28                       | 175.394                        | .649                                     | .916                        |
| JU15  | 66.16                       | 180.752                        | .481                                     | .920                        |
| JU16  | 66.14                       | 180.393                        | .533                                     | .919                        |
| JU17  | 66.55                       | 175.480                        | .610                                     | .917                        |
| JU18  | 66.43                       | 174.709                        | .674                                     | .916                        |
| JU19  | 66.57                       | 175.978                        | .644                                     | .917                        |
| JU20  | 66.80                       | 175.585                        | .617                                     | .917                        |
| JU21  | 66.78                       | 174.634                        | .673                                     | .916                        |

Alpha de Cronbach=.922

# Estructura Factorial de la Escala de Justicia Organizacional Percibida Prueba Piloto

Valores de Total Fatorial

| Categorías | Total Fatorial |          | Total Fatorial |          | Total Fatorial |          |
|------------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|
|            | Factor 1       | Factor 2 | Factor 3       | Factor 4 | Factor 5       | Factor 6 |
| 1          | 8.111          | 27.511   | 33.411         | 18.411   | 33.411         | 33.411   |
| 2          | 1.311          | 16.011   | 33.411         | 33.411   | 33.411         | 33.411   |
| 3          | 1.811          | 3.111    | 33.411         | 33.411   | 33.411         | 33.411   |
| 4          | 1.011          | 2.111    | 33.411         | 33.411   | 33.411         | 33.411   |
| 5          | 3.111          | 4.111    | 33.411         | 33.411   | 33.411         | 33.411   |
| 6          | 3.111          | 3.111    | 33.411         | 33.411   | 33.411         | 33.411   |
| 7          | 3.111          | 3.111    | 33.411         | 33.411   | 33.411         | 33.411   |
| 8          | 3.111          | 3.111    | 33.411         | 33.411   | 33.411         | 33.411   |
| 9          | 3.111          | 3.111    | 33.411         | 33.411   | 33.411         | 33.411   |
| 10         | 3.111          | 3.111    | 33.411         | 33.411   | 33.411         | 33.411   |
| 11         | 3.111          | 3.111    | 33.411         | 33.411   | 33.411         | 33.411   |
| 12         | 3.111          | 3.111    | 33.411         | 33.411   | 33.411         | 33.411   |
| 13         | 3.111          | 3.111    | 33.411         | 33.411   | 33.411         | 33.411   |
| 14         | 3.111          | 3.111    | 33.411         | 33.411   | 33.411         | 33.411   |
| 15         | 3.111          | 3.111    | 33.411         | 33.411   | 33.411         | 33.411   |
| 16         | 3.111          | 3.111    | 33.411         | 33.411   | 33.411         | 33.411   |
| 17         | 3.111          | 3.111    | 33.411         | 33.411   | 33.411         | 33.411   |
| 18         | 3.111          | 3.111    | 33.411         | 33.411   | 33.411         | 33.411   |
| 19         | 3.111          | 3.111    | 33.411         | 33.411   | 33.411         | 33.411   |
| 20         | 3.111          | 3.111    | 33.411         | 33.411   | 33.411         | 33.411   |
| 21         | 3.111          | 3.111    | 33.411         | 33.411   | 33.411         | 33.411   |

## Anexo M

## Estructura Factorial de la Escala de Justicia Organizacional Percibida

## Prueba piloto

**Estructura Factorial de la Escala de Justicia Organizacional Percibida  
Prueba Piloto**

**Varianza Total Explicada**

| Componentes | Autovalores iniciales |               |             | Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación |               |             |
|-------------|-----------------------|---------------|-------------|-----------------------------------------------------|---------------|-------------|
|             | Total                 | % de varianza | % Acumulado | Total                                               | % de Varianza | % Acumulado |
| 1           | 8.351                 | 39.767        | 39.767      | 5.620                                               | 26.762        | 26.762      |
| 2           | 3.373                 | 16.062        | 55.829      | 4.867                                               | 23.175        | 49.937      |
| 3           | 1.508                 | 7.183         | 63.012      | 2.746                                               | 13.074        | 63.012      |
| 4           | 1.206                 | 5.743         | 68.755      |                                                     |               |             |
| 5           | .983                  | 4.682         | 73.437      |                                                     |               |             |
| 6           | .869                  | 4.136         | 77.573      |                                                     |               |             |
| 7           | .797                  | 3.796         | 81.369      |                                                     |               |             |
| 8           | .547                  | 2.603         | 83.972      |                                                     |               |             |
| 9           | .485                  | 2.309         | 86.281      |                                                     |               |             |
| 10          | .470                  | 2.236         | 88.517      |                                                     |               |             |
| 11          | .427                  | 2.032         | 90.549      |                                                     |               |             |
| 12          | .384                  | 1.829         | 92.378      |                                                     |               |             |
| 13          | .375                  | 1.785         | 94.164      |                                                     |               |             |
| 14          | .294                  | 1.401         | 95.565      |                                                     |               |             |
| 15          | .224                  | 1.068         | 96.633      |                                                     |               |             |
| 16          | .210                  | 1.000         | 97.633      |                                                     |               |             |
| 17          | .162                  | .770          | 98.403      |                                                     |               |             |
| 18          | .115                  | .546          | 98.950      |                                                     |               |             |
| 19          | .084                  | .400          | 99.350      |                                                     |               |             |
| 20          | .071                  | .337          | 99.686      |                                                     |               |             |
| 21          | .066                  | .314          | 100.000     |                                                     |               |             |

# Confiability del Instrumento de Justicia Organizacional Percibida

| Item | Media en el total de<br>Ases en la escala | Variancia en el<br>Ases en la escala | Desviacion Est. en el<br>total de ases en la escala | Media en el total de<br>Ases en la escala |
|------|-------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1    | 70.7676                                   | 247.2014                             | 15.7228                                             | 70.7676                                   |
| 2    | 70.7676                                   | 247.2014                             | 15.7228                                             | 70.7676                                   |
| 3    | 70.7676                                   | 247.2014                             | 15.7228                                             | 70.7676                                   |
| 4    | 70.7676                                   | 247.2014                             | 15.7228                                             | 70.7676                                   |
| 5    | 70.7676                                   | 247.2014                             | 15.7228                                             | 70.7676                                   |
| 6    | 70.7676                                   | 247.2014                             | 15.7228                                             | 70.7676                                   |
| 7    | 70.7676                                   | 247.2014                             | 15.7228                                             | 70.7676                                   |
| 8    | 70.7676                                   | 247.2014                             | 15.7228                                             | 70.7676                                   |
| 9    | 70.7676                                   | 247.2014                             | 15.7228                                             | 70.7676                                   |
| 10   | 70.7676                                   | 247.2014                             | 15.7228                                             | 70.7676                                   |
| 11   | 70.7676                                   | 247.2014                             | 15.7228                                             | 70.7676                                   |
| 12   | 70.7676                                   | 247.2014                             | 15.7228                                             | 70.7676                                   |
| 13   | 70.7676                                   | 247.2014                             | 15.7228                                             | 70.7676                                   |
| 14   | 70.7676                                   | 247.2014                             | 15.7228                                             | 70.7676                                   |
| 15   | 70.7676                                   | 247.2014                             | 15.7228                                             | 70.7676                                   |
| 16   | 70.7676                                   | 247.2014                             | 15.7228                                             | 70.7676                                   |
| 17   | 70.7676                                   | 247.2014                             | 15.7228                                             | 70.7676                                   |
| 18   | 70.7676                                   | 247.2014                             | 15.7228                                             | 70.7676                                   |
| 19   | 70.7676                                   | 247.2014                             | 15.7228                                             | 70.7676                                   |
| 20   | 70.7676                                   | 247.2014                             | 15.7228                                             | 70.7676                                   |

## Anexo N

### Análisis de Confiabilidad de la escala de Justicia Organizacional Percibida

Alfabeto de Construcción 2019

### Confiabilidad del Instrumento de Justicia Organizacional Percibida

| Ítems | 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 |
|-------|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------|
| JU1   | 73.3544                     | 247.3616                       | .4694                                    | .8246                       |
| JU2   | 74.0437                     | 250.9395                       | .4064                                    | .8271                       |
| JU3   | 73.0825                     | 251.7932                       | .4171                                    | .8270                       |
| JU4   | 73.6068                     | 253.3812                       | .3356                                    | .8296                       |
| JU5   | 72.3447                     | 215.4562                       | .1864                                    | .9087                       |
| JU6   | 73.8981                     | 249.9652                       | .4395                                    | .8260                       |
| JU7   | 72.4223                     | 252.8013                       | .4157                                    | .8273                       |
| JU8   | 73.0097                     | 249.0341                       | .4936                                    | .8245                       |
| JU9   | 72.8641                     | 245.7668                       | .5695                                    | .8217                       |
| JU10  | 73.2667                     | 242.3377                       | .6168                                    | .8193                       |
| JU11  | 73.1942                     | 244.5670                       | .5687                                    | .8212                       |
| JU12  | 72.1942                     | 249.3182                       | .5833                                    | .8230                       |
| JU13  | 72.0388                     | 250.4863                       | .6036                                    | .8234                       |
| JU14  | 72.3058                     | 246.8670                       | .6000                                    | .8216                       |
| JU15  | 72.9563                     | 246.8420                       | .4215                                    | .8261                       |
| JU16  | 72.3495                     | 246.0626                       | .5961                                    | .8213                       |
| JU17  | 72.3010                     | 246.3675                       | .6011                                    | .8214                       |
| JU18  | 72.4320                     | 246.5197                       | .6530                                    | .8207                       |
| JU19  | 72.5534                     | 247.4776                       | .6043                                    | .8218                       |
| JU20  | 72.7087                     | 246.3050                       | .6138                                    | .8211                       |
| JU21  | 72.8689                     | 242.9535                       | .6365                                    | .8192                       |

Alpha de Cronbach=.8339

# Estructura Factorial de la Escala de Justicia Organizacional Percibida

Tabla 1. Estructura Factorial de la Escala de Justicia Organizacional Percibida

| Componentes | Acumulación de Varianza |               |             | Carga de los Componentes |               |             |
|-------------|-------------------------|---------------|-------------|--------------------------|---------------|-------------|
|             | Total                   | % de Varianza | % Acumulada | Total                    | % de Varianza | % Acumulada |
| 1           | 3.90                    | 11.19         | 11.19       | 3.40                     | 10.00         | 10.00       |
| 2           | 2.72                    | 7.78          | 18.97       | 3.00                     | 8.57          | 18.57       |
| 3           | 1.64                    | 4.76          | 23.73       | 2.50                     | 7.14          | 25.71       |
| 4           | 1.00                    | 2.94          | 26.67       | 1.50                     | 4.29          | 29.99       |
| 5           | .72                     | 2.09          | 28.76       | 1.00                     | 2.86          | 32.85       |
| 6           | .60                     | 1.73          | 30.49       | .75                      | 2.14          | 35.00       |
| 7           | .40                     | 1.15          | 31.64       | .50                      | 1.43          | 36.43       |
| 8           | .28                     | .81           | 32.45       | .35                      | 1.00          | 37.43       |
| 9           | .20                     | .58           | 33.03       | .25                      | .71           | 38.14       |
| 10          | .16                     | .46           | 33.49       | .20                      | .57           | 38.71       |
| 11          | .12                     | .35           | 33.84       | .15                      | .43           | 39.14       |
| 12          | .08                     | .23           | 34.07       | .10                      | .29           | 39.43       |
| 13          | .06                     | .17           | 34.24       | .08                      | .23           | 39.66       |
| 14          | .04                     | .11           | 34.35       | .05                      | .14           | 39.80       |
| 15          | .03                     | .08           | 34.43       | .03                      | .09           | 39.89       |
| 16          | .02                     | .05           | 34.48       | .02                      | .06           | 39.95       |
| 17          | .01                     | .03           | 34.51       | .01                      | .03           | 39.98       |
| 18          | .01                     | .02           | 34.53       | .01                      | .02           | 39.99       |
| 19          | .01                     | .02           | 34.54       | .01                      | .02           | 39.99       |
| 20          | .01                     | .02           | 34.55       | .01                      | .02           | 39.99       |
| 21          | .01                     | .02           | 34.56       | .01                      | .02           | 39.99       |
| 22          | .01                     | .02           | 34.57       | .01                      | .02           | 39.99       |
| 23          | .01                     | .02           | 34.58       | .01                      | .02           | 39.99       |
| 24          | .01                     | .02           | 34.59       | .01                      | .02           | 39.99       |
| 25          | .01                     | .02           | 34.60       | .01                      | .02           | 39.99       |
| 26          | .01                     | .02           | 34.61       | .01                      | .02           | 39.99       |
| 27          | .01                     | .02           | 34.62       | .01                      | .02           | 39.99       |

## Anexo O

## Estructura Factorial de la escala de Justicia Organizacional Percibida

## Estructura Factorial de la Escala de Justicia Organizacional Percibida

### Varianza Total Explicada

| Componentes | Autovalores iniciales |               |             | Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación |               |             |
|-------------|-----------------------|---------------|-------------|-----------------------------------------------------|---------------|-------------|
|             | Total                 | % de varianza | % Acumulado | Total                                               | % de Varianza | % Acumulado |
| 1           | 7.900                 | 37.618        | 37.618      | 5.852                                               | 27.886        | 27.886      |
| 2           | 2.422                 | 11.535        | 49.153      | 3.392                                               | 16.153        | 44.018      |
| 3           | 1.664                 | 7.925         | 57.078      | 2.742                                               | 13.059        | 57.078      |
| 4           | 1.092                 | 5.199         | 62.277      |                                                     |               |             |
| 5           | .972                  | 4.628         | 66.905      |                                                     |               |             |
| 6           | .884                  | 4.207         | 71.113      |                                                     |               |             |
| 7           | .842                  | 4.011         | 75.124      |                                                     |               |             |
| 8           | .728                  | 3.467         | 78.591      |                                                     |               |             |
| 9           | .606                  | 2.884         | 81.475      |                                                     |               |             |
| 10          | .545                  | 2.596         | 84.071      |                                                     |               |             |
| 11          | .533                  | 2.539         | 86.610      |                                                     |               |             |
| 12          | .471                  | 2.243         | 88.853      |                                                     |               |             |
| 13          | .427                  | 2.034         | 90.887      |                                                     |               |             |
| 14          | .369                  | 1.756         | 92.644      |                                                     |               |             |
| 15          | .326                  | 1.552         | 94.196      |                                                     |               |             |
| 16          | .277                  | 1.321         | 95.517      |                                                     |               |             |
| 17          | .251                  | 1.196         | 96.713      |                                                     |               |             |
| 18          | .199                  | .946          | 97.659      |                                                     |               |             |
| 19          | .189                  | .898          | 98.557      |                                                     |               |             |
| 20          | .155                  | .736          | 99.293      |                                                     |               |             |
| 21          | .148                  | .707          | 100.000     |                                                     |               |             |

Nombre de identificación del participante \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

Sexo ☐ M ☐ F

Cargo que ocupa \_\_\_\_\_

Nivel del Cargo que ocupa:

1. \_\_\_\_\_ Nivel Operativa

2. \_\_\_\_\_ Nivel Supervisoria

3. \_\_\_\_\_ Nivel Gerencial

¿Cuánto tiempo ha trabajado en la empresa? \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Anexo P

Cuestionario de Datos de Identificación

**Datos de Identificación del participante**

Edad \_\_\_\_\_

Sexo ☒ F ☒ M

Cargo que ocupas:

\_\_\_\_\_

Nivel del Cargo que ocupas:

1 \_\_\_\_ Nivel Operativo

2 \_\_\_\_ Nivel Supervisorio

3 \_\_\_\_ Nivel Gerencial

¿Cuánto tiempo ha transcurrido desde su ingreso a la empresa?

\_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_ Meses

Gráfico de Normalidad Factor 1 "Atracción y Vínculo Ciudad"

Normal P-P Plot of Factor Score Standardized Residual

Dependent Variable: Atracción y Vínculo Ciudad



#### Anexo Q

### Gráficos de Normalidad de los factores de la variable Ciudadanía Organizacional

Gráfico de Normalidad Factor 2 "Identidad y Participación"

Normal P-P Plot of Factor Score Standardized Residual

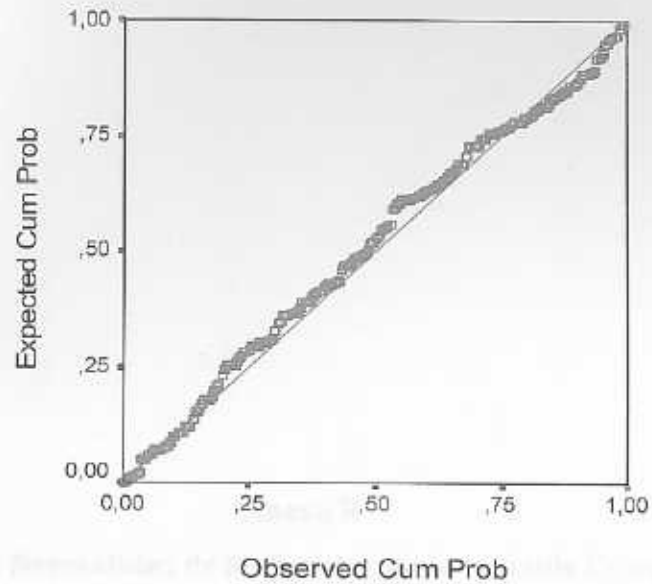
Dependent Variable: Identidad y Participación



Standardized Residual

### Gráfico de Normalidad. Factor 1 "Altruismo y Virtud Cívica"

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual  
Dependent Variable: Altruismo y Virtud Cívica



### Gráfico de Normalidad Factor 2 "Rectitud y Cortesía"

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual  
Dependent Variable: Rectitud y Cortesía

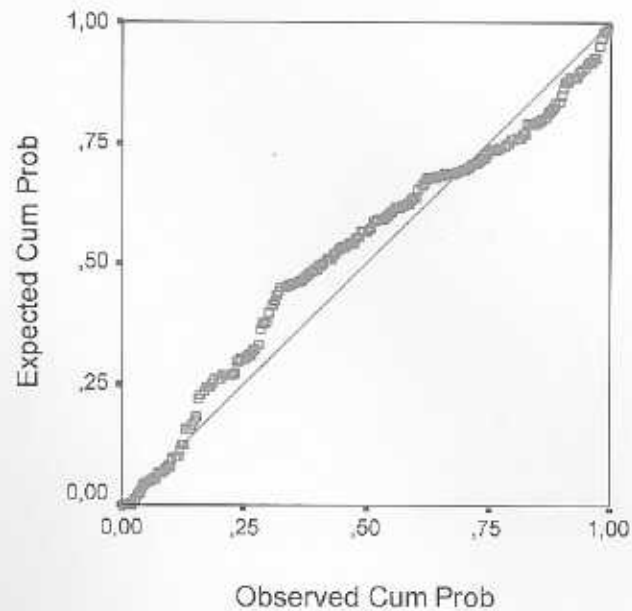


Gráfico de Normalidad, Versión 1.0, Supuestos Aditivos y Normalidad

Normal P-P Plot of Sample Quantiles

Dependent Variable: Compromiso Organizacional



## Anexo R

### Gráficos de Normalidad de los factores de la variable Compromiso Organizacional

Gráfico de Normalidad, Versión 1.0, Supuestos Aditivos y Normalidad

Normal P-P Plot of Sample Quantiles

Dependent Variable: Compromiso Organizacional



Observed Quantiles

### Gráfico de Normalidad. Factor 1 "Compromiso Afectivo y Normativo"

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual  
Dependent Variable: Compromiso Afectivo y Normativo

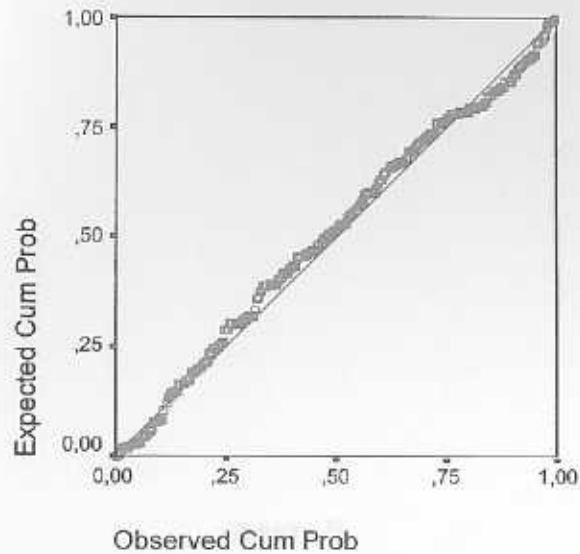


Gráfico de Normalidad de la variable *Agencia* Factor 1 "Compromiso Afectivo y Normativo"

### Gráfico de Normalidad. Factor 1 "Compromiso de Permanencia"

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual  
Dependent Variable: Compromiso de Permanencia

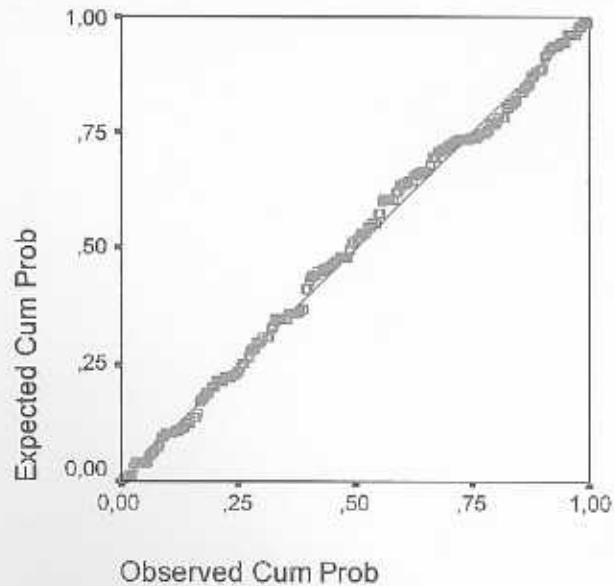


Gráfico de Normalidad, Variable Apoyo Organizacional Percibido

Normal P-P Plot of Perceived Organizational Support

Dependent Variable: Apoyo Organizacional Percibido



Anexo S

Gráfico de Normalidad de la variable Apoyo Organizacional Percibido

### Gráfico de Normalidad. Variable Apoyo Organizacional Percibido

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual  
Dependent Variable: Apoyo Organizacional Percibido

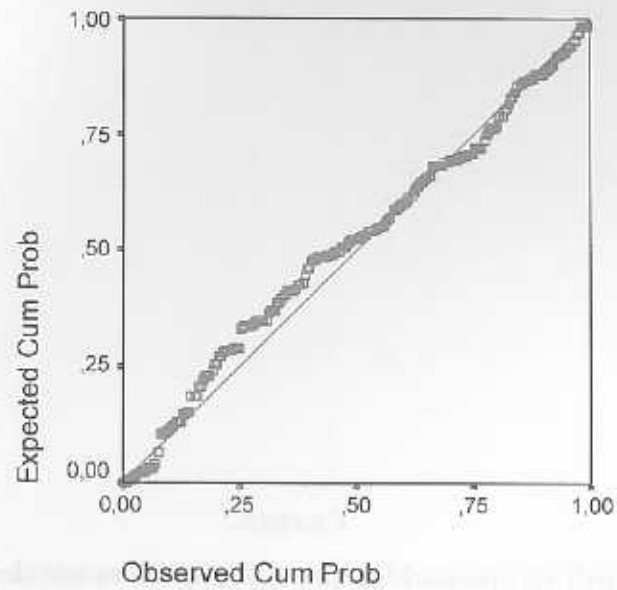


Figura 5. Correlaciones simples

|                  | AGE   | SEX  | AGE <sup>2</sup> | SEX <sup>2</sup> | AGE <sup>3</sup> | SEX <sup>3</sup> | AGE <sup>4</sup> | SEX <sup>4</sup> | AGE <sup>5</sup> | SEX <sup>5</sup> |
|------------------|-------|------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| AGE              | 1     |      |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| SEX              | 0,27* | 1    |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| AGE <sup>2</sup> | 0,27* | 0,14 | 1                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| SEX <sup>2</sup> | 0,14  | 0,14 | 0,14             | 1                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| AGE <sup>3</sup> | 0,27* | 0,14 | 0,27*            | 0,14             | 1                |                  |                  |                  |                  |                  |
| SEX <sup>3</sup> | 0,14  | 0,14 | 0,14             | 0,14             | 0,14             | 1                |                  |                  |                  |                  |
| AGE <sup>4</sup> | 0,27* | 0,14 | 0,27*            | 0,14             | 0,27*            | 0,14             | 1                |                  |                  |                  |
| SEX <sup>4</sup> | 0,14  | 0,14 | 0,14             | 0,14             | 0,14             | 0,14             | 0,14             | 1                |                  |                  |
| AGE <sup>5</sup> | 0,27* | 0,14 | 0,27*            | 0,14             | 0,27*            | 0,14             | 0,27*            | 0,14             | 1                |                  |
| SEX <sup>5</sup> | 0,14  | 0,14 | 0,14             | 0,14             | 0,14             | 0,14             | 0,14             | 0,14             | 0,14             | 1                |

Anexo T

Matriz de Correlaciones Simples Producto-Momento de Pearson entre las Variables del Estudio

|                  | AGE   | SEX  | AGE <sup>2</sup> | SEX <sup>2</sup> | AGE <sup>3</sup> | SEX <sup>3</sup> | AGE <sup>4</sup> | SEX <sup>4</sup> | AGE <sup>5</sup> | SEX <sup>5</sup> |
|------------------|-------|------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| AGE              | 1     |      |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| SEX              | 0,27* | 1    |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| AGE <sup>2</sup> | 0,27* | 0,14 | 1                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| SEX <sup>2</sup> | 0,14  | 0,14 | 0,14             | 1                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| AGE <sup>3</sup> | 0,27* | 0,14 | 0,27*            | 0,14             | 1                |                  |                  |                  |                  |                  |
| SEX <sup>3</sup> | 0,14  | 0,14 | 0,14             | 0,14             | 0,14             | 1                |                  |                  |                  |                  |
| AGE <sup>4</sup> | 0,27* | 0,14 | 0,27*            | 0,14             | 0,27*            | 0,14             | 1                |                  |                  |                  |
| SEX <sup>4</sup> | 0,14  | 0,14 | 0,14             | 0,14             | 0,14             | 0,14             | 0,14             | 1                |                  |                  |
| AGE <sup>5</sup> | 0,27* | 0,14 | 0,27*            | 0,14             | 0,27*            | 0,14             | 0,27*            | 0,14             | 1                |                  |
| SEX <sup>5</sup> | 0,14  | 0,14 | 0,14             | 0,14             | 0,14             | 0,14             | 0,14             | 0,14             | 0,14             | 1                |

\* Correlación significativa al nivel de 0,05.

\*\* Correlación significativa al nivel de 0,01.

# Matriz de Correlaciones Simples

|                                 | OCB<br>Alt. y<br>Virtud<br>Cív. | OCB<br>Rectitud<br>y Cort. | COA<br>y<br>CON | COP    | AOP    | JINT    | JD     | JP     | ANT     | NC    | ED.    |
|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------|-----------------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|-------|--------|
| OCB<br>Alt. y<br>Virtud<br>Cív. | -                               | .322**                     | .416**          | .230** | .291** | .256**  | .252** | .238** | -.025   | .188* | .062   |
| OCB<br>Rect.<br>Y<br>Cort.      | .322**                          | -                          | .287**          | -.010  | .097   | .254**  | .106   | .123   | -.148** | .131  | .035   |
| COA<br>y<br>CON                 | .416**                          | .287**                     | -               | .334** | .677** | .518**  | .467** | .250** | -.039   | .078  | .102   |
| COP                             | .230**                          | -.010                      | .334**          | -      | .264** | .179**  | .217** | .151** | -.073   | -.016 | .038   |
| AOP                             | .291**                          | .097                       | .677**          | .264** | -      | .550**  | .641** | .479** | -.034   | .002  | .103   |
| JINT                            | .256**                          | .254**                     | .518**          | .179** | .550** | -       | .499** | .304** | -.204** | .001  | .207** |
| JD                              | .252**                          | .106                       | .467**          | .217** | .641** | .499**  | -      | .451** | .042    | .030  | .217** |
| JP                              | .238**                          | .123                       | .250**          | .151*  | .479** | .364**  | .451** | -      | -.040   | -.015 | .063   |
| ANT                             | -.025                           | -.148**                    | -.039           | -.073  | -.034  | -.204** | -.042  | -.040  | -       | .185* | .200** |
| NC                              | .188**                          | .131                       | .078            | -.016  | .002   | .001    | .030   | -.015  | .185**  | -     | .132   |
| ED.                             | .062                            | .035                       | .102            | .038   | .103   | .207**  | .217** | .063   | .200    | .132  | -      |

\*La correlación es significativa al nivel de .05

\*\* La correlación es significativa al nivel de .01