

**Relación del Comportamiento Organizacional Ciudadano con la  
Identificación Organizacional y con el Liderazgo Transformacional  
en Trabajadores de Tenerife**

Xenia Tigani

Universidad de la Laguna

Máster de Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos

Tutoras académicas: María Leticia Rodríguez Hernández y María Cristina

Ruiz Pacheco

Julio 22, 2020

## Índice

**Resumen 3**

**Introducción 5**

**Comportamiento Organizacional Ciudadano 5**

**Identificación Organizacional 7**

**Liderazgo Transformacional 9**

**Objetivos 10**

**Método 12**

**Participantes 12**

**Instrumentos de evaluación 13**

**Procedimiento 14**

**Resultados 15**

**Análisis de consistencia interna 15**

**Análisis descriptivo de las variables estudiadas 16**

**Análisis de correlación 17**

**Análisis de varianza (ANOVA) 18**

**Discusión 19**

**Limitaciones y futuras líneas de investigación 22**

**Referencias 23**

## **Resumen**

Previas investigaciones relacionan el Comportamiento Organizacional Ciudadano con otras variables, entre las cuales están el Liderazgo Transformacional, la Identificación Organizacional y el tiempo trabajado en la organización. Además, indican que las mujeres ponen en práctica con más frecuencia que los hombres Comportamiento Organizacional Ciudadano. El presente estudio comprobó si existe relación significativa entre el Comportamiento Organizacional Ciudadano, el Liderazgo Transformacional, la Identificación Organizacional y el tiempo trabajado en la empresa. Se analizó el efecto del género en el Comportamiento Organizacional Ciudadano. Para examinar las hipótesis se utilizaron los datos de 100 trabajadores españoles de distintos sectores. El análisis de correlación indicó que existe una relación significativa del Comportamiento Organizacional Ciudadano con la Identificación Organizacional y con el Liderazgo Transformacional, pero no con el tiempo trabajado en la organización. Por otro lado, el análisis de varianza no mostró diferencias de género en el Comportamiento Organizacional Ciudadano.

*Palabras clave:* Comportamiento Organizacional Ciudadano, Liderazgo Transformacional, Identificación Organizacional

## **Abstract**

Previous investigations have linked the Organizational Citizenship Behavior with other variables, such as the Transformational Leadership, the Organizational Identification and the organizational tenure. Furthermore, they indicate that women are more likely than men to display Organizational Citizenship Behavior. The present study tested if Organizational Citizenship Behavior relate significantly to Transformational Leadership, Organizational Identification and organizational tenure. It was also analyzed the effect of gender on Organizational Citizenship Behavior. The data of 100 Spanish employees of different sectors were used in order to test the hypothesis. The correlation analysis indicated that Organizational Citizenship Behavior is significantly correlated to Organizational Identification and Transformational Leadership but not to tenure. On the other hand, the analysis of variance did not show gender differences in Organizational Citizenship Behavior.

*Keywords:* Organizational Citizenship Behavior, Transformational Leadership, Organizational Identification

## **Introducción**

### **Comportamiento Organizacional Ciudadano**

El entorno laboral es un ambiente social complejo, donde los trabajadores tienen que ejecutar efectivamente sus tareas, interactuar con sus compañeros y contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Una de las variables ampliamente estudiadas que se relacionan con la eficiencia organizacional, es el Comportamiento Organizacional Ciudadano (Ras & Duyar, 2012).

El Comportamiento Organizacional Ciudadano (COC) se refiere a las conductas que los empleados de una organización expresan de manera voluntaria, más allá de las funciones y las responsabilidades que se les exigen. Estos comportamientos tienen un carácter discrecional y formalmente no se compensan, aunque pueden contribuir a la efectividad de la organización (Ras & Duyar, 2012).

Según Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter (1990), el COC incluye cinco dimensiones: el altruismo, la cortesía, la rectitud, el espíritu deportivo y la virtud cívica. El altruismo se refiere a la disponibilidad a ayudar a los compañeros frente a un problema, la rectitud al respeto y la obediencia a las reglas y los procedimientos de la organización y la cortesía a aquellos comportamientos que muestran respeto y consideración hacia los compañeros (Leephaijaroen, 2016). El espíritu deportivo hace referencia a la capacidad de regular la insatisfacción experimentada sin hacer quejas y por último, la virtud cívica a “la capacidad de cooperar y participar en el funcionamiento de la organización” (Leephaijaroen, 2016, p. 106).

Los autores Williams y Anderson (1991) propusieron un enfoque bidimensional sobre los comportamientos ciudadanos. En concreto, según su teoría existen dos tipos de comportamiento ciudadano: el que se dirige hacia otros individuos (COC-I) y el que se dirige hacia la organización como entidad (COC-O). El primer tipo se refiere sobre todo a conductas que tienen como objetivo ayudar y apoyar a los compañeros, lo cual resulta también beneficioso para la organización. Según Dávila y Finkelstein (2010) la ayuda prestada puede estar relacionada con asuntos personales o profesionales. El segundo tipo consiste en beneficiar a la organización a través del seguimiento de sus normas, mostrando iniciativa para mejorar aspectos organizacionales, etc.

Un factor que se ha encontrado relevante en el Comportamiento Organizacional Ciudadano es el género. En concreto, existen distintas características que son estereotípicamente asociadas al comportamiento femenino y masculino, que reflejan en gran medida los valores sociales existentes. Normalmente se atribuye a los hombres el comportamiento instrumental o agéntico, que incluye rasgos como la competitividad, la independencia, el liderazgo, etc, mientras que se suele adscribir a las mujeres el comportamiento expresivo o comunal que se manifiesta a través de la amabilidad, la preocupación por los demás, el comportamiento cálido, etc (García-Ael, Cuadrado & Molero, 2012). Según los mismos autores, los estereotipos de género incorporan dos dimensiones; una descriptiva que se refiere a las características típicas de cada género y una prescriptiva que se refiere a las expectativas para el comportamiento de cada género.

Estas creencias y expectativas informan a los individuos sobre los comportamientos más prototípicos de la identidad femenina o masculina e implícitamente moldean la conducta de ellos en base de lo socialmente deseable.

Estos estereotipos se suelen reflejar también en el ámbito laboral (Beauregard, 2012), donde se espera observar distintos comportamientos de hombres y mujeres. Dado que el Comportamiento Organizacional Ciudadano incluye conductas más asociadas a la conducta típica femenina, como por ejemplo la ayuda y la preocupación hacia los demás, es probable que las mujeres, más que los hombres, perciban que deben adoptar este tipo de conductas.

Dado que los comportamientos de los trabajadores están emitidos dentro de un contexto organizacional concreto es importante hacer hincapié en los aspectos sociales que los promueven. Otra variable que está relacionada con el Comportamiento Organizacional Ciudadano es la Identificación Organizacional (Knippenberg & Schie, 2000; Ko et al., 2018; van Dick et al., 2006; van Dick & Wagner, 2002).

### **Identificación Organizacional**

La teoría de la Identidad Organizacional (Ashforth & Mael, 1989), está basada en la Teoría de la Identidad Social (Tajfel, 1978). La idea principal de esta teoría es que la realidad social está descrita por relaciones intergrupales asimétricas, donde el posicionamiento de cada grupo se define en relación al posicionamiento de los demás grupos. La razón por la que ciertos grupos se consideran superiores que otros se basa en la forma que cada sociedad interpreta y evalúa el mundo natural (Chrysochoou, 2004). Por lo tanto, la incorporación de cada individuo en un grupo y la representación que la acompaña, en relación al significado que tiene el ser miembro de un equipo en concreto, forma parte fundamental de la identidad personal. Según la teoría, la consecuencia principal de la pertenencia a un grupo es el mantenimiento de una alta autoestima y una sensación de superioridad (Chrysochoou, 2004).

La identidad organizacional, según Ashforth y Mael (1989), es un tipo de identificación social que ocurre cuando un empleado se siente identificado con la organización que trabaja y este sentido de pertenencia forma parte de su identidad (Knippenberg & Schie, 2000). La identificación con la organización crea un apego cognitivo y emocional al trabajador (Knippenberg & Schie, 2000), contribuye a que él perciba los objetivos organizacionales como personales y está relacionada con comportamientos y actitudes positivas, como el compromiso, la motivación y el COC (van Dick & Wagner, 2002).

Según van Dick y Wagner (2002) existen por lo menos cuatro tipos de identificaciones organizacionales: la identificación con la carrera que cada uno ha elegido, con el grupo de trabajo, con la organización como unidad, y por último, con el grupo profesional. El segundo tipo, es decir la identificación con el grupo de trabajo, se ha visto como el tipo de identificación más asociado con la satisfacción laboral y bajas intenciones de abandono de trabajo (Moriano, Molero, Topa & Levy Mangin, 2014).

En un entorno laboral donde las conductas de buena ciudadanía son expresadas por la mayoría de los empleados y llegan a considerarse como norma, implícitamente “obligan” a todos a comportarse de la misma manera. Es decir, si un empleado decide desviarse de las normas establecidas, que en este caso serían los comportamientos discrecionales, esto podría resultar en una forma de exclusión social. Desde la perspectiva de la teoría de la identidad social, esta es la razón principal por la que las personas que se sienten identificadas con su organización muestran conductas discrecionales y voluntarias (van Dick & Wagner, 2002). Además, un alto nivel de identificación organizacional hace que los empleados acojan la perspectiva de su organización y se comporten de forma que la favorece (Ashforth

& Mael, 1989). Probablemente esta es la razón por la que la Identificación Organizacional está positivamente relacionada con los años que un individuo lleva en la misma organización (Mael & Ashforth, 1992).

### **Liderazgo Transformacional**

Otro aspecto organizacional que moldea el ambiente social y los comportamientos que son expresados dentro de él, es el liderazgo. El liderazgo se refiere a los procesos de influencia que determinan las metas objetivas del equipo o de la organización, generan motivación a los trabajadores y contribuyen al mantener el equipo y su cultura (Yukl, 2002). Según la definición anterior se muestra que el líder juega un papel vital en la creación de un ambiente organizacional inspirador y desafiante, en lo cual los empleados puedan percibir la identidad colectiva positivamente y adoptar comportamientos favorables para su organización.

Existen varias clasificaciones de los estilos de liderazgo que intentan conceptualizar los procesos de influencia ejercida por un líder a sus subordinados. Uno de los más ampliamente investigados, relacionado con otros aspectos organizacionales positivos, es el liderazgo transformacional.

Un líder se puede caracterizar como transformacional, cuando “transforma” las normas y los valores de sus empleados y logra motivarlos para que rindan más de sus expectativas (Yukl, 1989). Una de las razones por las que este tipo de líder logra motivar a los empleados y ejercer influencia sobre ellos es que los inspira a identificarse con la organización y percibir los objetivos organizacionales como personales. De esta manera, parte de su autoestima está vinculada a los éxitos y los fracasos de la organización, lo cual fomenta las conductas productivas tanto relacionadas con las tareas asignadas, como con otras, voluntarias .

El liderazgo transformacional se manifiesta a través de cuatro tipos de comportamientos: la consideración individualizada, la estimulación intelectual, la influencia idealizada y la inspiración-motivación (Tse & Chiu, 2014). La influencia ejercida en los dos primeros tipos de comportamientos se dirige más hacia el individuo y los dos últimos se dirigen más hacia el grupo.

## **Objetivos**

El objetivo principal de esta investigación es estudiar la relación entre el Liderazgo Transformacional y la Identificación Organizacional con el Comportamiento Organizacional Ciudadano. Como se ha mencionado anteriormente, la relación entre las tres variables ya se ha estudiado en el ámbito de la psicología organizacional. En concreto, tanto el liderazgo transformacional (Lorinkova & Perry, 2019; Tse & Chiu, 2014), como la Identificación Organizacional (Knippenberg & Schie, 2000; Ko et al., 2018; van Dick et al., 2006; van Dick & Wagner, 2002) están positivamente relacionados con el Comportamiento Organizacional Ciudadano. Para medir el Comportamiento Organizacional Ciudadano se utilizó el enfoque bidimensional de Williams y Anderson (1991). Por lo tanto, las dos primeras hipótesis del estudio son las siguientes:

Hipótesis 1: El Liderazgo Transformacional va a estar positiva y significativamente relacionado con las dos dimensiones (individual y organizacional) del Comportamiento Organizacional Ciudadano,

Hipótesis 2: La Identificación Organizacional va a estar positiva y significativamente relacionada con las dos dimensiones (individual y organizacional) del Comportamiento Organizacional Ciudadano.

Aparte del objetivo principal, este trabajo dispone de dos objetivos específicos. El primero es averiguar si hay diferencia entre mujeres y hombres en función del Comportamiento Organizacional Ciudadano.

Como se ha mencionado en la parte de la introducción, existen distintas características tradicionalmente atribuidas al género masculino y femenino, las cuales definen, en gran medida, los comportamientos adecuados para cada género. De las mujeres se espera tener comportamientos que se aproximen más a la dimensión individual del comportamiento ciudadano, dado que socialmente se considera que el cuidado de los demás es un rasgo principalmente femenino. En base a este planteamiento se ha formado la tercera hipótesis:

Hipótesis 3: Las mujeres van a obtener mayores puntuaciones que los hombres en la dimensión individual del Comportamiento Organizacional Ciudadano.

El último objetivo es averiguar si los años que un empleado lleve trabajando en una organización influyen en los niveles del Comportamiento Organizacional Ciudadano que va a obtener. Como se ha mencionado en la introducción, según Mael y Ashforth (1992) la Identificación Organizacional está positivamente relacionada con los años que un individuo lleva en la misma organización. Dado que se espera encontrar una relación positiva entre la Identificación Organizacional con el Comportamiento Organizacional Ciudadano (Hipótesis 2), se espera también que el Comportamiento Organizacional Ciudadano, tanto a nivel individual como organizacional, va a aumentar en función de los años trabajados en la organización. Por lo tanto, la última hipótesis es:

Hipótesis 4: El Comportamiento Organizacional Ciudadano (individual y organizacional) va a aumentar en función de los años que el empleado lleva trabajando en la organización.

## **Método**

### **Participantes**

En el estudio participaron 100 trabajadores (68% eran mujeres y 38% eran hombres), de los cuales la mayoría (46%) trabaja en grandes organizaciones (más de 250 trabajadores), 18% en organizaciones medianas (de 50 a 250 trabajadores), 18% en organizaciones pequeñas (de 10 a 49 trabajadores) y 18% en organizaciones micro (menos de 10 trabajadores). La media edad de los participantes era de 37,33 años (DT=11,376), la media del tiempo que llevan trabajando en su organización era 9,38 años (DT=10,27) y la media del tiempo que llevan con su jefe actual fue de 4,57 años (DT=7,11). Los sectores de trabajo se clasificaron en 4 grupos: Servicios (28%), Administración (32%), Fabricación (27%), Construcción (13%). El nivel de educación de los participantes era principalmente universitario (54%), 28% de ellos disponía de grado superior, 10% de bachillerato, 5% de grado medio y 3% de educación secundaria obligatoria (ESO). Respecto a la provincia de trabajo, la gran mayoría trabaja en Tenerife (71%) y el resto (15%) trabaja en otras provincias de España. La mayoría de los participantes desempeña su trabajo en una organización privada (56,4%) y el resto de ellos en una organización pública (43,6%).

### **Instrumentos de evaluación**

Los participantes cumplieron un cuestionario que inicialmente preguntaba por sus datos demográficos (sexo, edad, nivel de estudios, provincia de trabajo, tipo de sector). Además, se preguntaba el tipo de organización en que trabajan (empresa privada o pública), la antigüedad en la empresa, los años que llevan trabajando con el jefe actual y el tamaño de la organización. El resto de las preguntas estaba dividido en tres secciones: la primera medía el **Liderazgo Transformacional**, la segunda el **Comportamiento Organizacional Ciudadano** y la tercera la **Identificación Organizacional**.

Para medir el **Liderazgo Transformacional** se utilizó la versión española de la escala de Podsakoff, Mackenzie y Bommer (1996), adaptada por García, Romerosa y Llorens (2007). Esta escala dispone de 4 ítems con formato de respuesta tipo Likert de 1 (*Totalmente en desacuerdo*) a 5 (*Totalmente de acuerdo*). Ejemplos de los ítems son: “*Los directivos de la organización logran motivar al resto de los miembros de la organización*”, “*Los directivos de la organización siempre actúan como líderes de la organización*”. Altas puntuaciones indican alto nivel de liderazgo transformacional. La escala muestra alta fiabilidad ( $\alpha=.825$ ).

Para el **Comportamiento Organizacional Ciudadano** se aplicó la adaptación española (Dávila & Finkelstein, 2010) de una escala originalmente diseñada por Lee y Allen (2002). Esta escala consiste de 16 ítems con formato de respuesta tipo Likert de 1 (*Nunca*) a 5 (*Siempre/Casi siempre*). La escala se compone de dos dimensiones, el COC-I y el COC-O. Los ocho primeros ítems se refieren a las conductas que se dirigen hacia los compañeros del trabajo (COC-I) y los ocho siguientes a las que se dirigen hacia la organización (COC-O). Ejemplos de los ítems son: “*Ayudo a otros compañeros que han estado ausentes*”, “*Hago lo que puedo para hacer que los nuevos empleados se sientan bienvenidos en el grupo de trabajo*”, “*Atiendo funciones*

*que no son requeridas, pero que ayudan a la imagen de la organización*". Ambos factores de esta escala (COC-I COC-O) muestran alta fiabilidad medida a través de Alpha de Cronbach ( $\alpha=.89$  y  $\alpha=.86$ , respectivamente).

Por último, la **Identificación Organizacional** se midió con la escala de Topa, Moriano y Morales (2009) que es la adaptación al español de la escala de Mael y Ashforth (1992). Esta escala consiste de 10 ítems con formato de respuesta tipo Likert de 1 (*Totalmente en desacuerdo*) a 7 (*Totalmente de acuerdo*). Ejemplos de los ítems son "*Me interesa mucho lo que otras personas piensan acerca de mi organización*", "*Cuando hablo de mi organización normalmente digo "nosotros" en vez de "ellos"*". La puntuación del cuestionario se obtuvo invirtiendo los valores del ítem 8 y sumando las demás puntuaciones directas. Altas puntuaciones indican alta identificación con la organización. La escala muestra alta fiabilidad ( $\alpha=.95$ ).

## **Procedimiento**

La recogida de datos se realizó de forma digital, a través de los formularios de Google. Se garantizó la confidencialidad y el anonimato de las respuestas y también se dio información sobre el tiempo necesario para la cumplimentación del cuestionario. La participación fue voluntaria.

Es importante señalar que la recogida se llevó a cabo durante el periodo del confinamiento nacional, a causa de la pandemia global Covid-19 por el Coronavirus. Es bastante probable que esta situación excepcional haya influido en las respuestas de los participantes, dado que algunos de ellos cumplimentaron el cuestionario durante un periodo laboralmente inactivo y otros estuvieron trabajando en condiciones distintas de las normales. Además, el miedo, el estrés y la incertidumbre sobre el

futuro que genera la situación del confinamiento, pueden tener un impacto psicológico y afectar los pensamientos que uno hace sobre su trabajo y en consecuencia, pueden afectar sus respuestas.

## **Resultados**

Los datos obtenidos se analizaron a través del programa estadístico SPSS. En primer lugar se comprobó la fiabilidad de las escalas y posteriormente se hallaron los estadísticos descriptivos, las correlaciones entre las variables y un análisis de varianza.

### **Análisis de consistencia interna**

La fiabilidad de la dimensión individual del Comportamiento Organizacional Ciudadano se encontró aceptable, aunque está bastante más baja de la que encontraron Dávila y Finkelstein, (2010). La fiabilidad de la dimensión organizacional de la misma escala se halló buena, siendo casi igual de la señalada por los autores mencionados. La Identificación Organizacional también obtuvo una fiabilidad buena, aunque desvía de la encontrada por Topa, Moriano y Morales (2009). Por último, la fiabilidad de la escala del Liderazgo Transformacional se encontró buena, en línea del índice señalado por García, Romerosa y Llorens, (2007). (Ver Tabla 1)

**Tabla 1***Comparación de coeficientes de fiabilidad*

Dimensiones		Alfa autores	Alfa obtenido
Comportamiento	Organizacional	0,89	0,712
Ciudadano (individual)			
Comportamiento	Organizacional	0,86	0,869
Ciudadano (organizacional)			
Identificación Organizacional		0,95	0,822
Liderazgo Transformacional		0,825	0,843

**Análisis descriptivo de las variables estudiadas**

En la Tabla 2 se muestran los datos descriptivos para cada una de las variables estudiadas. Como se puede observar, la dimensión individual del Comportamiento Organizacional Ciudadano es la que obtuvo la mayor media (4,08) con una desviación típica de ,64. La dimensión organizacional obtuvo una media de 3,94 con una desviación típica de ,74. La Identificación Organizacional era la única variable con un rango de 1 a 7, ya que las demás variables se medían de 1 a 5. La media que obtuvo, transformada al rango de 1 a 5, era de 3,59 con una desviación típica de ,79. Por último, el Liderazgo Transformacional obtuvo una media de 3,48 con una desviación típica de ,98, siendo la variable que muestra la mayor variabilidad en las respuestas (DT=,98). (Ver Tabla 2).

**Tabla 2***Datos descriptivos de las variables estudiadas*

Variable (N=100)	Media	D.T.	Mínimo	Máximo
Comportamiento Organizacional Ciudadano (individual)	4,08	,64	2,38	5
Comportamiento Organizacional Ciudadano (organizacional)	3,94	,74	2	5
Identificación Organizacional	3,59	,79	2	7
Liderazgo Transformacional	3,48	,98	1	5

**Análisis de correlación**

Para averiguar si el Comportamiento Organizacional Ciudadano se relaciona con la Identificación Organizacional (Hipótesis 1), con el Liderazgo Transformacional (Hipótesis 2) y con el Tiempo en la Organización (Hipótesis 4) se realizaron las correlaciones entre estas dimensiones. En la Tabla 3 se muestran los resultados del análisis de correlación que indican las relaciones estadísticamente significativas entre dichas variables. Se observa que el Comportamiento Organizacional Ciudadano está

positiva y significativamente relacionado con la Identificación Organizacional ( $,696$ ,  $p<,01$ ) y con el Liderazgo Transformacional ( $,427$ ,  $p<,01$ ), mientras que no se relaciona con el Tiempo en la organización. (Ver Tabla 3). Se cumplen por tanto las Hipótesis 1 y 2, pero no la 4.

**Tabla 3**

*Correlaciones de las variables estudiadas*

	COC	COC (individual)	COC (organizacional)	Identificación Organizacional	Liderazgo Transformacional	Tiempo en organización (años)
COC	1,00					
COC (individual)	,853**	1,00				
COC(organizacional)	,894**	,529**	1,00			
Identificación Organizacional	,696**	,462**	,735**	1,00		
Liderazgo Transformacional	,427**	,261**	,470**	,471**	1,00	
Tiempo en organización (años)	,056	-,04	,126	,194	-,113	1,00

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### **Análisis de varianza (ANOVA)**

Para comprobar si existían diferencias significativas en la dimensión individual del Comportamiento Organizacional Ciudadano en función del género, como planteaba la Hipótesis 3, se realizó análisis de varianza (ANOVA). El Análisis

de varianza mostró un efecto no significativo del género ( $F(1,98)=1,648$ ;  $p=0,202$ ;  $\eta_p^2=0,017$ ), dado que el  $p$  es mayor que 0,05. Por tanto, no hay diferencia significativa entre hombres y mujeres en la dimensión individual del Comportamiento Organizacional Ciudadano. El tamaño pequeño del efecto ( $\eta_p^2$ ) no parece indicar que sea debido a que el tamaño de la muestra no sea el adecuado.

## **Discusión**

El objetivo principal de esta investigación ha sido analizar la relación entre el Liderazgo Transformacional y la Identificación Organizacional con las dos dimensiones del Comportamiento Organizacional Ciudadano. Además, se compararon las medias de hombres y mujeres en función del Comportamiento Organizacional Ciudadano y se investigó la relación entre el COC y los años trabajados en la organización.

En primer lugar, según los resultados obtenidos se cumplió la primera hipótesis: el Liderazgo Transformacional está positiva y significativamente relacionado con el Comportamiento Organizacional Ciudadano. En consecuencia, un líder transformacional puede motivar e inspirar a los empleados para que ellos pongan en práctica conductas de ciudadanía en su desempeño diario. Esto lo puede conseguir a través de la consideración individualizada (prestando atención a los problemas emergentes y dando consejos y soluciones), la estimulación intelectual (inspirando a los empleados a descubrir distintos planteamientos y formas de pensar), la influencia idealizada (inspirando confianza) y la inspiración-motivación (respecto a las metas organizativas) (Moriano, Molero, Topa & Lévy Mangin, 2014).

Hay que destacar que, aunque según los resultados ambas dimensiones del Comportamiento Organizacional Ciudadano se correlacionan con el Liderazgo Transformacional, la dimensión organizacional muestra una correlación más alta. Esto probablemente se debe a que el liderazgo transformacional fomenta la consideración para los individuos a través de la motivación que genera hacia los objetivos organizacionales, pero el enfoque está sobre todo en el beneficio de la organización como entidad. Además, es probable que esta diferencia se deba a que los líderes transformacionales de este estudio ejerzan este tipo de influencia. Estos resultados están en línea con otros autores (Lorinkova & Perry, 2019; Tse & Chiu, 2014).

La segunda hipótesis también se cumplió, por la cual existe una relación significativa entre la Identificación Organizacional y el Comportamiento Organizacional Ciudadano. Por lo tanto, los empleados identificados con la empresa que trabajan es más probable que adopten comportamientos de buena ciudadanía. Eso se debe a que la identificación organizacional hace que los empleados acojan la perspectiva de la organización y que intenten beneficiarla a través de su comportamiento (Ashforth & Mael, 1989; Van Dick & Wagner, 2002 ). La relación significativa entre la Identificación Organizacional y el Comportamiento Organizacional Ciudadano está acorde con previos estudios (Knippenberg & Schie, 2000; Ko, Moon & Hur, 2018; van Dick, Grojean, Christ & Wieseke, 2006; van Dick & Wagner, 2002).

Al igual que el Liderazgo Transformacional, la Identificación Organizacional se correlaciona con ambas dimensiones del Comportamiento Organizacional Ciudadano pero muestra una más alta correlación con la dimensión organizacional. Una posible explicación para esto, es que el instrumento utilizado para medir la Identificación Organizacional (Topa, Moriano & Morales, 2009), se enfoca en la

identificación con la organización y no con el grupo de trabajo. Es probable que un empleado más identificado con su grupo de trabajo exprese más preocupación, interés y apoyo hacia sus compañeros, características que componen la dimensión individual del Comportamiento Organizacional Ciudadano. Sería interesante comprobar esta posibilidad en futuros estudios.

No obstante, no se encontraron diferencias significativas entre hombres y mujeres en las puntuaciones en la dimensión individual del Comportamiento Organizacional Ciudadano. Estos resultados no confirman la tercera hipótesis y no coinciden con otros estudios (Dávila, Finkelstein & Castien, 2011, Farrell & Finkelstein, 2007, Lovell et al., 1999).

Si la diferencia en el comportamiento de hombres y mujeres se debe a los roles sociales que dictan las conductas socialmente deseables según el género, es probable que la actual falta de diferencia refleje un avance social respecto a la igualdad de género. En los últimos años la participación en las manifestaciones feministas ha crecido, los asuntos relacionados con la igualdad han ganado más visibilidad en los medios de comunicación (Campillo, 2019), lo cual quizás haya provocado el inicio de un diálogo social respecto a la identidad de género, las creencias discriminatorias, etc. En el caso del comportamiento organizacional, quizás este diálogo social haya contribuido a que las personas empiecen a cuestionar cada vez más las normas sociales respecto al comportamiento masculino y femenino. En este estudio, dado que las medias del Comportamiento Organizacional Ciudadano se encontraron altas para ambos géneros, se puede suponer que los hombres participantes han adoptado conductas que tradicionalmente se veían como más “femeninas”, como por ejemplo la prestación de ayuda y apoyo a los compañeros.

Por último, la hipótesis 4, la cual predecía que el Comportamiento Organizacional Ciudadano va a aumentar en función de los años trabajados, tampoco se ha confirmado. Este resultado no está en línea con los resultados de otros estudios (Mael & Ashforth, 1992, Ng & Feldman, 2010). Una posible explicación para la discrepancia observada podría estar en la culturas organizativas de las empresas del estudio. Es decir, es posible que estas organizaciones intenten fomentar las conductas de buena ciudadanía de sus empleados, lo cual afecta a todos, independientemente del tiempo que llevan en la organización.

### **Limitaciones y futuras líneas de investigación**

El presente estudio presenta ciertas limitaciones. En primer lugar, se utilizaron cuestionarios de autoevaluación del Comportamiento Organizacional Ciudadano por lo cual los datos obtenidos podrían estar sesgados. Sería interesante utilizar cuestionarios que se cumplimentan por compañeros o supervisores para obtener información más objetiva de los comportamientos de buena ciudadanía. Otra limitación es que no se midieron otros factores relevantes, como por ejemplo la cultura organizativa y la satisfacción laboral, los cuales podrían ofrecer más información y por tanto facilitar una interpretación más completa de los resultados. Además, aunque la muestra del estudio no era pequeña, sería conveniente realizar esta investigación con más participantes. También sería interesante comparar entre los distintos sectores para averiguar si existen o no diferencias en las variables estudiadas.

### **Implicaciones prácticas**

Los resultados del presente estudio indican que el Comportamiento Organizacional Ciudadano de los empleados de una empresa se puede fomentar a través de un liderazgo transformacional y del fortalecimiento de la identidad organizacional. Para el cumplimiento de estos dos objetivos los directivos tendrán que crear un ambiente inspirador para los empleados, promoviendo las conductas de buena ciudadanía. Un modo para lograrlo, sería la consideración individualizada en relación a las necesidades de cada uno de los trabajadores y la implementación de estrategias de socialización para cada grupo de trabajo, con el propósito de crear vínculos entre ellos y sus compañeros.

## Referencias

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, *14*(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Beauregard, T. A. (2012). Perfectionism, self-efficacy and OCB: the moderating role of gender. *Personnel Review*, *41*(5), 590–608. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.013>.
- Campillo, I. (2019). “If we stop, the world stops”: The 2018 feminist strike in Spain. *Social Movement Studies*, *18*(2). 252-258. <https://doi.org/10.1080/14742837.2018.1556092>
- Chrysochoou, X. (2004). *Cultural diversity: Its social psychology*. Oxford: Blackwell.
- Dávila, M. C., & Finkelstein, M. A. (2010). Predicting organizational citizenship behavior from the functional analysis and role identity perspectives: Further evidence in Spanish employees. *Spanish Journal of Psychology*, *13*(1), 277–283. <https://doi.org/10.1017/S1138741600003851>
- Dávila, M. C., Finkelstein, M. A. & Castien, J. A. (2011). Diferencias de género en conducta prosocial: el comportamiento de ciudadanía organizacional. *Anales de psicología*, *27*(2), 498-506.
- Farrell, S. K., & Finkelstein, L. M. (2007). Organizational citizenship behavior and gender: Expectations and attributions for performance. *North American Journal of Psychology*, *9*(1), 81-96.
- García-Ael, C., Cuadrado, I., & Molero, F. (2012). Think-manager - Think-male vs. Teoría del rol social: ¿cómo percibimos a hombres y mujeres en el mundo laboral? *Estudios de Psicología*, *33*(3), 347–357. <https://doi.org/10.1174/021093912803758183>

- Knippenberg, D., & Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137–147. <https://doi.org/10.1348/096317900166949>
- Ko, S. H., Moon, T. W., & Hur, W. M. (2018). Bridging service employees' perceptions of CSR and Organizational Citizenship Behavior: The moderated mediation effects of personal traits. *Current Psychology*, 37(4), 816–831. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9565-0>
- Leephaijaroen, S. (2016). Effects of the big-five personality traits and organizational commitments on organizational citizenship behavior of support staff at Ubon Ratchathani Rajabhat University, Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 37(2), 104–111. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2015.03.002>
- Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2019). The importance of group-focused transformational leadership and felt obligation for helping and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 231–247. <https://doi.org/10.1002/job.2322>
- Lovell, S. E., Kahn, A. S., Anton, J., Davidson, A., Dowling, E., Post, D., & Mason, C. (1999). Does gender affect the link between organizational citizenship behavior and performance evaluation? *Sex Roles*, 41(5–6), 469–478. <https://doi.org/10.1023/A:1018883018719>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Margulies, N., & Yukl, G. A. (1982). Leadership in Organizations. *The Academy of Management Review*, 7(2), 314-315. <https://doi.org/10.2307/257314>
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Lévy Mangin, J. P. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship.

*International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103–119.

<https://doi.org/10.1007/s11365-011-0196-x>

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). Organizational Tenure and Job Performance. *Journal of Management*, 36(5), 1220-1250.

<https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0149206309359809>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

Ras, N. L., & Duyar, I. (2012). A social identity perspective on organizational citizenship behavior: Little room for discretion. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 25(3–4), 93–119.

Tajfel, H. (Ed.), (1978). *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. Academic Press.

Topa, G., Moriano J. A., & Morales J. F. (2009). Acoso laboral entre profesionales de enfermería: El papel protector de la identidad social en el trabajo. *Anales de Psicología*, 25(2), 266-276.

Tse, H. H. M., & Chiu, W. C. K. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research*, 67(1), 2827–2835.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.018>

Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship

behaviour. *British Journal of Management*, 17(4), 283–301.

<https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1467-8551.2006.00520.x>

Van Dick, R., & Wagner, U. (2002). Social identification among school teachers: Dimensions, foci, and correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 129–149. <https://doi.org/10.1080/13594320143000889>

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management* 17(3), 601–617.

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>